Yıl:14 Sayı:38/Mart 2006 3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi www.ekocerceve.com ISSBN-1303-7501



ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

PERAKENDE

'Organize' Oluyor

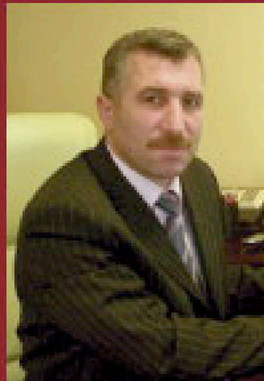




GİRİŞİMCİ

Kardeşleriyle birlikte büyük düşündü, Ankara'da 'Perakende Üssü'nü kurdu.

Şeref SONGÖR



YÖNETİCİ

Geniş bir aile girişimi olan MOPAŞ'ı önümüzdeki üç yılda yüzde 100 büyütecek.

Reşat NARMAN



YENİ NESİL

Babası yolunu açınca, Walt Disney'le yarışa girdi.

Dr. Melike GÜNYÜZ

Yıl:14 Sayı:38/Mart 2006 ISSBN-1303-7501



ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Sahibi
Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
(MÜSİAD) adına
Dr. Ömer BOLAT

Genel Yayın Yönetmeni
Hayati BAYRAK

Yayın Yönetmeni
Şükrullah DOLU

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Hüseyin KAHRAMAN

Haber Merkezi
Saffet YILMAZ, Kadir ABALI,
Mustafa TOKEL,Mahmut ÖZGÜN,
Abdullah TUĞLU,Bayram ŞENOCAK,
Hakan KIYICI,İbrahim ÇUKUR,
Nihat ÇAKIR, Sadi DİNLEYİCİ

Yayın Kurulu
İsrafil KURALAY
Erhan ERKEN
Mahmut BALCI
Kemal ÇİFTÇİ
M. Burhan GENÇ
Mehmet Akif ÖZYURT
Özcan TOKEL
Halûk İMAMOĞLU
Ekrem ŞAHİN

Danışma Kurulu
Melikşah UTKU
Dr. Ahmet HELVACI
Dr. Nihat ALAYOĞLU
Dr. Kemal KAHRAMAN

Redaksiyon
Olcay YAZICI

Grafik-Tasarım-Baskı ve Cilt
Sanayi Cad. No: 17 Çobançeşme
34196 Yenibosna - İstanbul
Tel: 0 212 451 31 32 (pbx)
Fax: 0 212 451 31 41
web: www.tavasli.com

Yayın Türü
3 Aylık, Yerel, Süreli Yayın

Merkez
Mecidiye Cad. No:7/50
Mecidiyeköy / İSTANBUL
Tel: 0212 213 61 00
Fax: 0212 21378 90

Ege Bölgesi
Ş.Eşref Blv. Ragıp Şanlı İş Merkezi
No:6/304 Çankaya / İZMİR
Tel: 0232 489 22 37 - 489 15 36

Ankara
Anıt Cad. Algur Apt.
No:10/11 Tandoğan / Ankara
Tel: 0312 212 22 02

Bursa
Kırcali Mah. Kayalı Sok.
Tugcu Plaza 1 No:62 BURSA
Tel:0224 256 54 43-44

Kayseri
İnönü Blv. Yılmaz İş Merkezi
Kat :6 No:46 KAYSERİ
Tel: 0352 320 75 45

Konya
Nalçacı Cad. Babür Sok.
No:28 KONYA
Tel: 0332 236 42 18

Çerçeve'de yayımlanan yazılardaki
görüşler, yazarlarına aittir.
MÜSİAD'ı bağlamaz.
Çerçeve Dergisinden
Kaynak Gösterilerek Alıntı Yapılabilir.



Editörden...

Ekonomideki Dönüşümün Yönetimi

Avrupa'da, 18. ve 19. yüzyıllarda yeni buluşların üretime uygulanması ve buhar gücüyle çalışan makinaların başta tekstil sektörü olmak üzere endüstriye uyarlanması neticesinde sanayi devrimi denilen süreç başlamış oldu. İlk önce İngiltere'de tekstil sektörüyle başlayan sanayi devrimi, daha sonra bütün dünyaya ve sektörlere yayıldı. Yaşanan dönüşümün farkında olan ve gerekli tedbirleri alarak bu süreci iyi yönetenleri bugün, **'Gelişmiş Ülkeler'** olarak tanımlıyoruz. Ekonomideki dönüşümü yönetemeyen Osmanlılar ise, bunun bedelini imparatorluğun yıkılışı ile ödedi. Ancak ekonomideki değişim ve dönüşüm durmuş değil. Dönüşüm süreci kesintisiz sürüyor ve kendine ayak uyduramayanlara sürekli bir bedel ödetiyor. Eğer yeni bedeller ödemek istemiyorsak, global ekonomideki dönüşümün yönünü tespit etmeli ve kendi sürecimizi ona göre yönetmeliyiz. Ancak ekonominin lokomotifi tekstil sektöründeki hareketlilikleri dikkate aldığımız zaman, bu dönüşümün pek de sağlıklı yönetildiğini söyleyemeyiz. Esasında bu şimdinin bir problemi de değil. Gelinen nokta bile, değişimi kendi lehimize çeviremediğimizin bir göstergesi. Bilindiği gibi Avrupa, yoğun emek gerektirdiği ve çevreyi kirlettiği gibi gerekçelerden dolayı 1970'den sonra yavaş yavaş tekstil üretiminden çıkmıştı. Avrupa'da yaşanan bu dönüşüm neticesinde tekstil üretimi Türkiye gibi ülkelere kaymıştı. Başkalarının kendi lehine işlettiği bu süreci, bizim tekstilcimiz kendi başarısıymış gibi algıladı ve bunun sürekli olacağı evhamına kapıldı. Üretim standartlarını fasoncusu olduğu Avrupalıların zorlaması doğrultusunda yaptı, ancak yönetim ve pazarlama-satış fonksiyonlarını yeterince geliştiremedi. Fakat dönüşüm deveranı dönmeye devam etti ve Avrupa kendine yeni fasoncular buldu. İşte bugün ekonominin lokomotifi olan tekstil sektöründe yaşanan sıkıntıların temelinde, 1980'lerden sonra global tekstil piyasalarında yaşanan dönüşümü hem devlet, hem de sektör olarak iyi yönetemeyişimiz yatmaktadır.

Perakendedeki Dönüşüme Dikkat

Bugünkü anlamda ilk olarak 1950'lerde ABD'de başlayan ve 1990'lardan sonra global bir nitelik kazanan, **'Organize Perakendecilik',** yerel perakende piyasalarını dönüşüme zorluyor. Fakat bu dönüşümün etki alanı sadece perakendeyle sınırlı kalmayıp, imalat sanayiini de tehdit edecek nitelikler taşımaktadır. Dolayısıyla perakendedeki dönüşüm sürecinin iyi yönetilmemesi halinde, önce perakende piyasamız tasfiye olabilir, ardından da imalat sanayimiz çökebilir. Bu risk sadece Türkiye için değil, bütün ülkeler için geçerlidir. Nitekim bugün Fransa başta olmak üzere Avrupa'daki sosyal hareketliliklerin temelinde de, bu dönüşümün iyi yönetilememesinin yattığı belirtilmektedir. Organize Perakendeciliğin pazarda yüzde 60'lık bir paya ulaştığı bu ülkelerde sosyal problemler, şiddet olayları şeklinde kendini göstermektedir. Çünkü büyük ölçekli Organize Perakendeciliğin denetimsiz gelişmesiyle esnaf kesimi tasfiye olmuştur. Öte yandan büyük perakendecilerin Çin gibi daha ucuz mal üreten tedarikçilere yönelmesi, yurtiçi üretim kapasitesini düşürmüştür. Bu yönelişten dolayı global üretimin tamamen Çin ve Hindistan gibi ülkelere kaymakta olduğu artık bilinen bir gerçek. Bütün bunların sonucunda işsizlik Avrupa'da da kronik hale gelmiştir. Aslında Avrupa şu anda perakendedeki dönüşümü yönetememenin bedelini ödemektedir, daha ağırını ödeyecektir. Türkiye'de de dönüşüm sürecine giren perakende sektörü, Avrupa'daki gibi, hatta daha kötü sonuçlar doğurabilecek bir mecrada ilerlemektedir. Değişik açılardan perakende sektörünü ele alan bu sayımızın, konunun taraflarına ışık tutması temennisiyle...

Şükrullah Dolu
sukru@ekocerceve.com



Perakende 'Organize' Olmalı



Dr. Ömer Bolat
MÜSİAD Genel Başkanı

Bizim inancımızda "Ticaret"in, kültür ve geleneğimizde ise "çarşı"nın büyük önemi vardır. Yüce dinimiz İslâm bize, "Rızkın onda dokuzu ticarettedir" diye buyurmakta, faizin haram, meşru ticaret ve kârın ise helal olduğunu bildirmektedir.

Selçuklular'dan başlayarak Osmanlı geleneğinde çarşılar şehir hayatının vazgeçilmez bir parçası olarak kurulmuş, korunmuş ve teşvik edilmiştir. Bu ticaret hayatının kurumsal yapısı ise Lonca ve Ahilik geleneği üzerine oturtulmuştur. Bugün Anadolu ve Trakya'daki şehirlerimizde "Kapalı Çarşı", "Bedesten Çarşısı" ve "Bakırcılar Çarşısı" gibi perakende modelleri hâlâ ticaret hayatımızda önemli yer tutmaktadır. Bununla beraber, yeni ekonomik gelişmeler, teknolojideki hızlı değişimler, şehir hayatındaki dönüşümler ve modernleşme olgusu, çarşı-ticaret hayatında radikal değişimleri adeta zorlamıştır. Tüketici davranışları, beğeni ve eğilimleri bu yeni trendi hızlandırmıştır. Bu değişim literatürde "Bakkala karşı Market" sloganıyla kavramlaştırılmıştır.

Bugün gelinen noktada perakende piyasasını düzenlemek bir zaruret halini almıştır. Bu konudaki kanun çalışmalarının geçmişi 7 yıl öncesine kadar gitmesine rağmen, bir takım lobilerin baskıları yüzünden şu ana kadar bir sonuca ulaşılamadı. Şu anda TBMM'de bekleyen bir kanun teklifi ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın hazırlayıp Başbakanlığa sunduğu bir kanun tasarısı bulunmaktadır.

Bugün 70 milyar dolarlık bir hacimle milli gelirin % 20'si büyüklüğündeki bu sektörle ilgili tartışmalar çok boyutlu bir yapı göstermektedir. Perakende ticaret sektörünün "Organize" olması, yani bir düzen altına alınması gerekmektedir. Çünkü bizde her işte olduğu gibi, maalesef perakendede de bir "ifrat-tefrit" durumu oluşmakta, adeta "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" kuralı işlemektedir. Her şeyden önce kabul etmek gerekir ki, büyük mağazalar-marketler artık hayatın önemli bir gerçeğidir ve tüketiciler açısından cazibesi artmaktadır. Alışveriş yanında, leisure (dinlenme-eğlenme) faaliyetlerini de kapsayan bu yeni olgu, küresel ekonomik rüzgarların da etkisiyle büyüyerek gelişecektir. Ülkemizde organize perakendecilik sektörünün payı 1990'ların başından buyana artarak % 40'a ulaşırken, esnaf düzeyinde geleneksel perakendecilerin payı % 60'lara gerilemiştir. Avrupa Birliği ülkelerinde organize perakendecilerin pazar payı % 50-96 arasında değişmektedir. Bizde rakam henüz daha düşük bir seviyededir, ama gelişme hızı büyüktür.

Burada organize perakendeciler içinde de 3 grup göze çarpmaktadır. Birincisi, Dünya devi küresel sermayenin temsilcileri, ikincisi arkasında bankası-sermaye gücü (kredi kartı kullandırma avantajı) olan büyük Türk firmaları, üçüncüsü de gelişmeye çalışan yerel marketler zincirleri.

Türkiye ekonomisi son 4 yılda 2002 – 2005 döneminde % 32 oranında büyürken, or-

ganize perakendecilik sektörü bunun yaklaşık 2 katı büyümüştür. Ama geleneksel esnaf kesimini temsil edenlerin pazar payı gerilemiştir. Özellikle çarşı-pasaj esnafı gibi kesimlerde satış ve pazar kaybı yaşanmaktadır. Ayrıca büyük mağazalar ile onlara tedarikçisi üreticilerin mağduriyetine yol açan sıkıntılar da acil çözüm beklemektedir.

Yeni Düzenlemede Bunması Gereken Hususlar

Bu gelişmeler karşısında devletin-hükümetin bir yol haritası belirleyiciliğine ihtiyaç vardır. İş piyasaya bırakılırsa, büyük sermaye ve teknoloji gücünün küçükleri öğütmesi kaçınılmazdır. Bunun sonucunda sosyal tahribatlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle hükümet konuyla ilgili Büyük Mağazalar Kanun Tasarısını TBMM'de kanunlaştırarak, "Adil ve kuralları belirlenmiş bir rekabet alanı"nı oluşturmalıdır. Bize göre perakende sektörü ile ilgili yeni düzenlemede olmazsa olmaz hususlar şunlardır:

• Büyük mağaza ya da market açma, imar planlarında belirlenmiş yerlerde olmalı, bundan sonra meskun alanlar dışında kurulmalıdır.

• Büyük mağazaların alım yaptıkları tedarikçilere yapacakları ödemeler belirli bir takvime (azami 60 gün) bağlanmalı. Büyük miktarlarda alım yapıldığı için istismarlar, tedarikçiyi iflas konumuna düşürecek kadar bunaltabilmektedir.

• Büyük mağazaların, kendi markalarını tedarikçiye yaptırmalarında, o ürün cirosunun % 20'sini geçmeme şartı getirilmelidir. Aksi halde üreticilerin markalaşma imkânı kalmayacaktır.

• Satın alım bedelinin altında zararına satış yapılamayacağı hükme bağlanmalıdır.

• Çalışma saatleri "sabah 09:00 - akşam 21:00 arasında" olmalı, "haftada azami 6 gün çalışma – 1 gün tatil" olmalıdır.

• Sergi parası, raf parası, anons parası vs. gibi astronomik ödemelerin tedarikçilerden talep edilmemesi sağlanmalıdır.

• 3000 m^2 üzerinde olan market ve alış veriş merkezlerinde, ibadet için uygun büyüklükte bir mekân tahsis edilmesi zorunlu hale getirilmelidir.

• Perakendeye gelen yabancı sermayeye karşı temkinli olunmalıdır. Bu konuda diğer bazı ülkelerdekine benzer şekilde asgari yatırım tutarı ve istihdam miktarı gibi belirli kriterler getirilebilir. Çünkü perakende sektörüne gelen yabancı yatırımın sermayesi düşük, ama yüksek kârlılık, hızlı büyüme ve nakit para girişi gibi çok cazip avantajları bulunmaktadır. Bu konuda yerel marketlerin de birleşmesi çok önemli ve elzemdir.

Bu hükümlerin yer alacağı yeni mevzuat; organize perakendeciler ile tedarikçi –üreticiler ve organize perakendeciler ile geleneksel tedarikçiler arasındaki oyun alanını daha adil ve rekabete uygun bir hale getirecektir.
Diğer taraftan, geleneksel perakendeciler-esnaf da yeni şartlara uymak mecburiyetinde olduğunu görmeli. Birleşerek ölçekleri büyütmek, yeni işleri yakalamak, yenilikler geliştirmek, yeni ürün-dizayn-tasarım ve satış teknikleri geliştirmek, kredi kartı uygulamasına geçmek, taksitli satışlar, v.s. gibi uygulamalar devreye alınmalıdır.

Perakendeciler de KOBİ kapsamına alınmalı, böylece KOSGEB desteklerinden yararlanmaları sağlanmalıdır.
Diğer taraftan, esnaf birlikleri ve mahalli yönetimler belirli hafta ya da günlerde "Alışveriş Festivali", "Esnafla Dayanışma" gibi etkinlikler düzenleyebilirler.

Sonuç olarak, organize perakendeciliğe karşı değiliz. Ekonomik konjonktür-piyasa şartları ve tüketici eğilimlerinin organize perakendeciliği teşvik ettiği kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak bu gelişmenin ve geçiş sürecinin başıboş, acımasız ve büyüğün küçüğü ezmesi şeklinde olmasına müsaade edilemez. Kurallar konur ve etkin bir rekabet ortamının adil bir rekabet şeklinde işlemesi sağlanırsa, geçiş sancıları azalabilir. Bu görev de hükümete ve Parlamentoya düşmektedir.

Saygılarımızla...



Doç.Dr. İbrahim ÖZTÜRK
iozturk@marmara.edu.tr

'Kriz-Büyüme-Erozyon' İMF İle Türkiye Nereye?

Kabul etmek lâzım ki, geldiğimiz noktada bir erozyon durumundan bahsetmek gerekmektedir. İşsizliğin oranı giderek artarken, kimse bunun geçici bir vak'a olduğunu düşünmüyor. Ekonomi 5,5'lik bir büyüme çizgisine çekildi. İthalatın millî gelirden aldığı pay 2004'e göre 2005 yılında kısmen gerilemiş olsa da, cari açık artan oranlarda kontrolden çıkıyor. Birçok sektör müthiş bir daralma sürecinde iş ve gelir kaybına sebep oluyor.

I. Giriş

Geldiğimiz aşamada Türkiye ekonomisinin krizden çıktığı kanaati yaygındır. Bu satırların yazarı da genel olarak bu görüşü paylaşmaktadır. Zira bu durum, madalyonun sadece bir yönünü ifade etmektedir. Bu yüzeyde ise daha çok finansal değişkenler yer almaktadır. Reel ekonomiyi ilgilendiren diğer yüzden ise oldukça karmaşık haberler gelmekte, esasen Türkiye ekonomisinin nasıl bir patikaya girdiği konusunda da zihinler gittikçe daha çok bunalmaktadır. Toplumdan, iş aleminden ve hatta hükümetin bazı bakanlarından gelen sesler, artık bazı şeylerin göz yumulamayacak noktaya geldiğini gösteriyor. Belki sürece, "Krizden önceki son çıkış" adını vermek erken bir teşhis olabilir, ancak bir şeyler yapmak için her geçen günün aleyhimize çalıştığı bir devranın çalıştığının da ifade edilmesi gerekmektedir. Yazıda, "Harekete geçmenizin gereği" ve neler yapılabileceği irdelenecektir.

Gerçek şudur ki; halen bizi yönlendiren mekanizma İMF patentli bir "İstikrar programıdır." Bunun bir kalkınma programı olmadığı ve esasen böyle bir amacının da bulunmadığı bilinmektedir. AB aslında İMF'ci yaklaşımları kendisi için benimsemez iken, Türkiye'nin ayrılmaması gerektiği fikrinde ısrar etmiştir ve etmektedir. İMF yolları kürüyor, küresel sermaye talan mantığı ile bindiriyor. Hükümetin biran önce bir "İMF sonrası atılım hamlesi" geliştirmesi gerekir.

II- Yakın Geçmişe Bir Gezinti: Ezber Tekrarı

Bu yazıda yapmak istediğim iki önemli işten birincisi, 2001 Krizine götüren unsurlar ile 2006 yılının başında konuşup duyduklarımızın arasındaki paralellikleri ortaya koymaktır. Bunu sağlamak üzere, 2001 öncesinin kısa bir değerlendirmesi gerekmektedir. Bilindiği üzere kriz öncesinde hem kamu açıkları ve hem de dış açıklar beraberce vardı. İki açık, toplam kamu borç stokunu artırmakta idi. Krizin patlamasıyla beraber milli gelire oranı % 60'larda seyreden kamu borç stoku, krizin ardından %100'leri aşmıştı. Ancak, İMF ve daha çok sıcak para niteliğindeki uluslararası sermaye, bu "Düzeni" fonlamaya devam ediyordu. Sermaye saldırısına maruz kalan ve yürürlükteki İMF programı nedeniyle müdahale edilemeyen bu yapı nedeniyle, TL hızla değer kazanıyor, Türkiye bir ithalat cennetine dönüşüyordu. Tablo-1'den takip edileceği üzere, ticari ve cari açıkların ana kütlesini tüketim malı kalemleri oluşturuyordu. Bir başka husus ise, finansal sektörde baş gösteren vahşi kapitalizm ve kirlenme idi. Sektör ayrıca sürekli açık veriyordu. Ancak 28 Şubat sarhoşluğu içinde ganimet heyecanına düşen birtakım özel ve kamu kesimi aktörleri denetlenmiyor, denetim kurumları çalışmıyordu.

Bütün bunlar olurken, "Devranın değiştiğinin farkına varamamakla" suçlanan bazı akademik çevreler, uygulanan kur çıpasının çalışmadığını, bu nedenle biran önce terk edilmesi gerektiğini önermekte idiler. Aksi takdirde büyük bir devalüasyonun bu açığı otomatikman kapatacağı, ancak bunun krizi tetiklemesi durumunda- ki bu ihtimal çok yüksekti- "Kur düzeltmesinden" beklenen neticenin sağlanması bir yana, işler daha da içinden çıkılmaz hale gelebilirdi.

Buna karşılık zamanın başbakanı, Merkez

Tablo-1 Kriz Öncesi ve 2006 Başında Temel Göstergeler

(Milyar $)	2000	2005
GSMH (*)	200	360
Kamu Açığı (Milyon YTL)	14,7	-6,5 (*)
Kamu Kesimi Toplam Borç Yükü (%)	55,4	70 (*)
Dış Ticaret Açığı	22	32
Cari Açık (*)	10	23
Cari Açık/GSMH (%)	5	6,3
Tüketim Malı ithalatı	**7**	**14**
Tük. Malı İth./Tic. Açığı (%)	32	32,5
İhracat / İthalat (%)	51	63
İhracat / GSMH (%)	13,9	20,2
İthalat / GSMH (%)	27,3	32,2

(*) 2000 yılı "yuvarlak", 2005 yılı, yıl sonu tahmini

Bankası başkanı ve uluslararası sermayenin medyada lobiciliğini yapan ve iktisatçılığı kendinden menkul uzmanlar, "Kurun kutsal dokunulmazlığından" dem vuruyorlardı. Sıcak paranın durdurulması önerisini, "Akla ziyan" olarak görüyorlardı. Programın mimarisinin milimetrik hassasiyetlere göre kurgulandığını, adeta matematiksel bir kesinliğe dayandığını ve buna güvenmemiz gerektiğini savunuyorlardı. Neticede cemaat ne dersen desin "imam" bildiğini okudu. Söylemeye gerek yok, imamın da kılavuz da İMF idi. Kılavuzu karga olanın başına kötü şeylerin geleceği belliydi. Öyle de oldu!

III- 2006 Yılının Başında Neredeyiz?

Son yıllarda Türkiye ekonomisinde oldukça yüksek bir büyüme performansı izleniyor. Büyüme baskısının yüksek olması nedeniyle belli oranlardan daha düşük bir performans da zaten kabul edilemez. Ne var ki bunun için yerli kaynaklar yetersiz kalmaktadır. Burada dış kaynak bağımlılığı ve giren kaynakların niteliği devreye giriyor. Tablo-1'den takip edileceği üzere, bu sürecin sonunda 2006 yılının başında yine dış açıkları (cari açık) konuşuyoruz. Hem de bu sefer daha da derinleşmiş ve yapısal nitelik kazanmış olarak! Ancak geldiğimiz aşamada kamu açıklarından da kurtulmuşuz. Bunun yerini özel sektör açıkları almış durumdadır.

Dış açıklar ise yabancılar tarafından fonlanıyor, milli paranın aşırı değerlendiği anlaşılıyor. Değerli kur ve yoğun rekabet nedeniyle Türkiye yine ithalat cenneti olmuş durumda. Tüketim malı ithalatının dış ticaret açığından aldığı pay, 2000 ve 2005 sonunda eşit. Farkı, ithalatın daha da derinleşip geniş bir alana yayılarak devem ediyor oluşu.

"Bu sefer farklı" olduğu söylenen başka bir husus, bankacılığın açık pozisyonunun kontrol altında olması. Oysa şimdi de reel kesimin açıkları söz konusu. En önemlisi ise bu açıkların ileride kendi kendini telafi edecek bir katma değer oluşturma niteliğinde gelişmediği. Tablo-2'de görüldüğü üzere, ara malı ve tüketim malı ithalatı, 116 milyar dolarlık ithalatın yaklaşık 95 milyar dolarını oluşturuyor.

Gerek İSO ve gerekse TÜİK'in 2005 yılını kapsayan çalışmaları, büyük şirketlerin teknolojik yenilik yapmadığını ortaya koyuyor. Buradan anlaşılması gereken durum, verimlilik artışının sürdürülemez bir şekilde emek tasarrufu, aşırı mesai ve ücretlerin bastırılması gibi unsurlara dayandığıdır. Bunun da sonuna gelindiği ifade ediliyor. Buna göre öncekinde mihverinden çıkan finansal sektördü, şimdi ise katma değer, gelir ve istihdam üreten yerli sektörler zor durumda. Reel ekonomideki bu sürecin sonunda finansal sektöre de yansıyacağı kuşkusuzdur.

Görüldüğü üzere, 2001 öncesindeki süreçle mukayese edildiğinde şimdi sadece aynı şeyleri konuşuyor değiliz, daha yapısal nitelikte ve etki çapı daha derin ve geniş bir olguyu da konuşuyoruz. Finansal niteliği ağır bastığından birincinin restorasyonu nispeten hızlı oldu. Reel ekonomi eksenli bir sıkıntı durumunda, bir defa kaybedildiğinde bir daha yerine konulamayacak bir durumla karşılaşılabilir. Evet, kamu açıklarını azalttık ve artık yavaş yavaş ekonominin borç oluşturan yapısı gidiyor, net borç ödeyicisi olacağımız günler başlıyor. Bu da doğru. Ama ne pahasına? Temel ve yaygın eğitim, teknik eğitim, Ar-Ge vs. gibi bir çok kalkınma hedefi çökmüş iken, fukaralık ve gelir dağılımı adaletsizliği 2004 yılı ölçümlerine göre hâlâ had safhada iken, FDF diye bir kısıtlamaya kraldan fazla kralcı kesilerek sahip çıkılması makul bir tercih gibi gözükmüyor. AB ülkeleri bile Masricth kriterlerini biraz yumuşatarak işsizliğe çözüm ararken, henüz kalkınma yolundaki Türkiye'nin GSMH'nın %17'sine tırmanmış olan bütçe açıklarını bu kadar "şok" bir yöntemle düşürmesi de gereksiz büyüklük ve derinlikte yan etkiler oluşturmuştur. Oysa ekonominin yapısal dönüşüm sürecindeki uyum çabaları için yeni kaynaklara ihtiyaç vardı.

Bununla ilişkili olarak yapılan uluslararası anlaşmalar, düzenleyici mekanizmaları kullanarak özel sektörün önünü açma şartıyla Türkiye devletini yatırım yapamaz bir hâle getirmiş durumdadır. İçeride de

Tablo-2 İthalatın Yapısı (Milyon Dolar)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Değ. %
YATIRIM MALLARI	11.380	6.954	8.400	11.326	17.397	20.236	16,3
ARA MALLARI	35.995	30.286	37.656	49.735	67.549	81.320	20,4
TÜKETİM MALLARI	6.928	3.814	4.898	7.813	12.100	13.926	15,1
İşlenmiş gıda maddeleri	317	239	300	404	528	634	20,1
Benzin	344	166	329	494	556	711	27,9
Binek otomobilleri	2.596	588	814	2.220	4.214	4.296	2,0
Dayanıklı tüketim malları	1.126	623	687	917	1.440	1.828	26,9
Yarı dayanıklı tüketim malları	932	731	869	1.265	1.911	2.490	30,3
Dayanıksız tüketim malları	1.371	1.317	1.739	2.355	3.184	3.411	7,1
İlaçlar	806	884	1.208	1.675	2.258	2.355	4,3
Diğerleri	565	433	531	680	1.430	1.669	16,7
TOPLAM	54.503	41.399	51.554	69.340	97.540	116.048	19,0

sermaye birikimi ve yeterli ulusal tasarruf yok. Sadece TÜPRAŞ ve EREĞLİ'yi "yerlilere" satıldı diye övünürken, "yerlilerden" birisi bunun finansmanını borçlanarak tedarik ediyor, diğeri de yabancıya satıp finansman bulmaya çalışıyor. Şimdi de 2006 yılında enerji özelleştirmesine ağırlık verilecek. Yerlilerin bırakın sürece ortak olmasını, mâli, teknik ve tecrübî yeterlilik gibi "Ön şartlarda" bile hazır değiller. Bizim için kimler hangi yatırımları yapacak peki?

Deşifre etmemiz gereken ikinci husus da "Tamam kırılganlıklar var, ama bunların bir kriz çıkartması mümkün değil, zira bu sefer farklı" şeklinde yeni baştan tekrar edilen "İnanç" tır. Açıktır ki, bu aşamada artık tahribat kabul ediliyor ancak "Bundan korkmayın" deniliyor. Bunun neden böyle olduğuna dair akla ve ilme uymayan birçok açıklama uydurulmaya çalışılıyor. Bu aşamada bilhassa modern "Mitler" devreye giriyor ve manipülasyonlar işe katılıyor. "Beklenti anketleri" ve "Derecelendirme kuruluşlarının" görüşleri ileri sürülüyor. Bir de yeni kur rejiminin her hangi bir kura karşı sigorta olduğu ifade ediliyor. Çokça tecrübe ettiğimiz gibi ne sabiti, ne de esnek olanı çalıştı. Çünkü mekanizmanın koptuğu nokta, "Taşları bağlayıp köpeklere karşı kişiye kendini savunma hakkı vermek" anlamına gelecek şekilde, sıcak para saldırılarına karşı bağımsız para ve maliye politikalarının çökertilmiş olmasıdır. Yani önceden olduğu gibi, kur rejiminden bir kez daha ortaya çıkmasını engelleyemediği bir hastalığın tedavisi beklenmektedir.

Kabul etmek lâzım ki, geldiğimiz noktada bir erozyon durumundan bahsetmek gerekmektedir. İşsizliğin yönü yukarı dönerken, kimse bunun gelip geçici bir durum olduğunu düşünmüyor. Ekonomi 5,5'lik bir büyüme çizgisine çekildi. İthalatın millî gelirden aldığı pay 2004'e göre 2005 yılında az da olsa gerilemiş olsa da, cari açık artan oranlarda kontrolden çıkıyor. Birçok sektör müthiş bir daralma sürecinde iş ve gelir kaybına neden oluyor. Artık işadamları gazete ilanlarıyla "Sokağa dökmekten" bahsediliyor. Emekçilerinkine kısmen alışığız, ama işadamlarınınki "Yeni" bir gelişme. Adeta kendi hükümetlerine seslerini duyurabilmek için önce başka yerlere, denizaşırı otoritelere mesaj vermeleri gerekiyor.

Hikâyede başa dönmüş durumdayız. Büyüme furyası yavaş yavaş hızını kaybederken gündem dolaşıp bunun önce "Yan" etkilerine yoğunlaşıyor, ardından bunlar "Merkezi etkiye" dönüşüyor. Şimdi tam da buradayız. Bu ortamlarda belirsizlikler artar, vizyon daralır, uzun vâdeli planlar tekrar revize edilir ve kısa vadecilik hâkim olur.

Öte yandan erozyonun sektörler ve şirketler ötesinde artan oranlarda toplumsal dokuya sirayet ediyor. "Dibe doğru bir yarışın" başladığı ortamda değer yargıları aşınmış bir toplum ortay çıkıyor. Bu arada kokuşma birbirini tetikleyerek yayılıyor, yolsuzluk ve kirlenme haberlerine âdâletin ideolojik kaymaları ilave oluyor. Şehirlerde mafya ve çeteleşme hadiseleri, işadamının çekindiği olaylar arasında üst sıralara yerleşirken, intihar, soygun, vurgun haberleri üçüncü sayfalardan ana manşetlere taşıyor. Sadece ekonomide değil, toplumsal "hava" da puslu ve gergin. Şimdi kimin, ne zaman, nerede nasıl bir "Kibrit çakabileceği" senaryoları üzerine düşünmek zorundayız.

IV- Gerçek Nedir?

Gerçek şudur ki; halen bizi yönlendiren mekanizma İMF patentli bir "İstikrar programıdır." Bunun bir kalkınma programı olmadığı ve esasen böyle bir maksadın da bulunmadığı bilinmektedir. Daha çok ödemeler dengesindeki bir rahatlamayı, şok politikalarla toplam talebin belinin kırılmasını ifade eden "istikrar" ile "kalkınma" kavramları birbiriyle karıştırılıp, araçların amaca dönüştüğü ortamlarda İMF programından zamanında çıkılmamakta, yabancıları büyüten, içerideki reel ekonominin dokusunu bozan bir yapı oluşmaktadır.

Buna göre, Türkiye İMF ile yollarını en geç

2004 yılının sonunda ayırmalı idi. Bunun gerçekleşmemesi için inanılmaz baskılar oluşturuldu. Türkiye'nin son 15 senelik macerası dikkatli bir şekilde ele alındığında, ekonomide düz bir çizgi üzerinde gitmediğimiz, âdeta dairesel bir hat üzerinde olduğumuz duygusuna kapılıyoruz: Gidiyoruz gidiyoruz, sonunda bakıyoruz başa dönmüşüz. Yazının başlığı biraz da bu "Talihsizlik döngüsüne" işaret etmek üzere seçildi. Kriz oluyor, ikinci aşamasında ballandırılarak anlatılan "harala-gürele" büyüme serüveni başlıyor. MÜSİAD Genel Başkanı Dr. Ömer Bolat'ın isabetli tasviriyle bir "Furya ekonomisi" dalga dalga ülkeye yayılıyor. Sonunda dış dengesizlikler ve beraberinde gelen içerideki iktisadî ve siyasî kırılganlıklar derinleşiyor.

V- Sonuç Yerine: Neler Yapılmalı?

Siyasetin en temel kurallarında biri; "Bugünün işini yarına bırakma" ikazıdır. En güçlü zamanda yapılması gerekip de yapılamayan şeyler, kırılganlıkların artıp kamuoyunda güven erozyonunun başladığı ortamda asla yapılamaz. Bu aşama, "Atın yularının kaçırılıp kuyruğundan kontrol edilmeye çalışıldığı" bir durumu ifade eder. AB aslında İMF'ci yaklaşımları kendisi için benimsemezken, Türkiye'nin ayrılmaması gerektiği konusunda ısrar etmiştir ve etmektedir. İMF yolları kürüyor, küresel sermaye talan mantığı ile bindiriyor. Bütün bunlara rağmen, hükümetin bir an önce bir "İMF sonrası atılım hamlesi" geliştirmesi gerekir.

1- Kur konusu popülerdir ancak tek sorun ve biricik çözüm alanı değildir. Türkiye'nin sanayi envanteri ve bununla bağlantılı olarak "Maliyet endeksi" çıkartılmalıdır. Ne kadarı kurla ve ne kadarı başka tedbirlerle kapatılabilir anlaşılmalı. Kurun kalkınmacı bir politika aracı olarak kullanılabilmesinin önündeki engellerle yüzleşmek gerekir. İthal bağımlılığının kısa vâdede çok belirleyici olduğu sektörler için kurların bu hali, sektörün rekabet gücüne olumlu etkide bile bulunabilir. Kur esasen yerli sektörleri vuran bir hâle gelmiştir. Düşük rekabet gücünün veya yüksek maliyetlerin önemli bir nedeni girdi maliyetleri ile vergi yüküdür. Bunu herkes bilmekte, talepler bu noktalarda yoğunlaşmaktadır. Girdi maliyetlerinin düşürülmesi için özellikle enerji sektöründe etkinliğin, rekabetin, arzın ve alternatif kaynakların artırılması, kayıp ve kaçaklara karşı ağır cezai müeyyidelerle denetim getirilmesi gerekir. Vergi yükünün daha fazla azaltılabilmesi için kayıt dışının ortadan kaldırılması artık millî bir devlet stratejisi olarak kabul edilerek mücadele edilmelidir.

Esas sorun ise, düşük katma değerli ve dışa bağımlı üretim yapısıdır. Dışarıdan ithal edilen kalemlerin yurtiçinde üretilebilmesi için, etkin bir yönlendirme mekanizması kurulmalıdır. Bu doğrultuda makine ve petro-kimya sektörü özel bir dikkatle takip edilmelidir. Kamu bankalarının bu yönde selektif kredi vermesi veya vergi muafiyeti konulması gerekir. Ancak bu krediler önceden değil, sonradan performansa göre verilmelidir.

2- Teknoloji ve katma değer açığını kapamak için tek başına Türkiye'nin büyük işadamlarının "girişimcilik" eğilimlerine güvenemeyiz. Onlar daha çok tüccar-kabzımal ve son on yıllarda da rantiyecilikle zaman kaybetmiş, bütün kaynak aktarımı ve korumacılığa rağmen sermaye birikimini sağlayamamışlardır. Dolayısı ile ayrımcı olmayan politikalarla rasyonel, şeffaf ve denetlenebilir prensiplere göre yeni girişimcilik grupları hedeflenmelidir.

3- Eğer tekstil sektöründeki %50'lere varacak küçülme göze alınabilecekse, bunun yerine konulacak olan sektörün mutlaka tanımlanması ve yoğun bir gündemle üzerine eğilinmesi gerekir. Bize göre bu aşamada böyle bir sektör yoktur. Tarım sektörünün ise sadece bu sektörden açığa çıkan boşluğu doldurmak üzere değil, belki Türkiye'nin stratejik anlamda da geleceğini oluşturmak üzere yakın takibe alınması gerekir.

4- Özelleştirmede gelişi güzel ve "Ne olursa olsun satarım" yaklaşımından vazgeçilerek, uygulamanın stratejik niteliği ve rekabetçi öncelikler gözetilmeli; iş, gelir ve istihdam kayıpları hesaplanmalı, mutlaka şeffaflığa dikkat edilmelidir.

5- 2006 yılı için enflasyon hedefi % 6 olarak revize edilmeli ve FDF, millî gelirin %4'üne geri çekilmelidir. Artan kaynaklarla yukarıda vurgulanan dış ticaret ve sanayideki yeni yapılanmanın önü açılmalı, yeni sürece uyum sağlamanın zorluklarıyla boğuşan sektörler desteklenmelidir.



Özcan TOKEL
ozcan@ekocerceve.com



'Piyasa İmparatorluğu'na Tepki Artıyor

"Tepki Cephesi Piyasa İmparatorluğuna Karşı" adıyla yeni çıkan kitabında, yaşamakta olduğumuz küresel dönüşümü tetikleyen Batı'nın kendi istediği gibi bir küresel düzen kurmakta çok zorlanacağını belirten Osman Ulagay, "Küresel dönüşümün itici gücünü oluşturan, 'Piyasa İmparatorluğu' da bu süreçte tepki ve tehditlerle karşılaşacak. Batı'nın başlattığı süreç, sonunda dönüp Batı'nın hâkimiyetini tehdit edecek" tespitini yapıyor. Ulagay, Wal- Mart ve Tesco gibi büyük mağaza zincirlerinin de bu tepkiden nasibini aldığını belirtiyor.

Milliyet Gazetesi yazarı Osman Ulagay, "Tepki Cephesi Piyasa İmparatorluğuna Karşı" adlı yeni kitabında Fransa ve Hollanda'da AB Anayasası'nın reddi ile sonuçlanan referandum krizini, sebep ve sonuçlarıyla birlikte değerlendiriyor. Avrupa ve Kuzey Amerika'dan oluşan Batı'nın 200 yıllık küresel hegemonyasının 21. yüzyılda ciddi biçimde sarsılacağını vurgulayan Osman Ulgay, Avrupa'da Türkiye'ye karşı gibi gözüken tepkinin daha derinden gelen başka sebepleri de olduğunu belirterek şu önemli tespiti yapıyor; "Yaşamakta olduğumuz küresel dönüşümü tetikleyen Batı, kendi istediği gibi bir küresel düzen kurmakta çok zorlanacak. Küresel dönüşümün itici gücünü oluşturan, 'Piyasa İmparatorluğu' da bu süreçte tepkilerle ve tehditlerle karşılaşacak. Batı'nın başlattığı süreç, sonunda dönüp Batı'nın hâkimiyetini tehdit edecek." (Shf:13) Kitabına ismini veren, "'Piyasa İmparatorluğu" kavramından neyi kastettiği konusunda ise şu açıklamayı yapıyor; "Bu kitapta, 'Piyasa İmparatorluğu' deyimini, firmalardan devletlere ve uluslar arası kuruluşlara, kurumsal yapılarıyla ve ideolojik hegemonyasıyla, küresel düzene damgasını vuran, hatta tek başına hükmetmeye çalışan bir sistemi, yani piyasa sistemini ifade etmek için; 'Tepki Cephesi' deyimini ise, 'Piyasa İmparatorluğu'na karşı dünyanın dört bir yanında oluşan yaygın tepki birikiminin bütününü ifade etmek için kullanıyorum." (Shf:20)


Osman Ulagay

"İngiltere'de Tesco'ya karşı girişilen örgütlenme örneğinde olduğu gibi, sivil toplum girişimleriyle kamuoyunun etkilenmesi sağlanabilir... Konuyla ilgili yeni bir yasa tasarısının TBMM Başkanlığı'na verildiği anlaşılıyor ancak bir noktayı unutmayalım. Kamuoyu oluşturmadan organize perakendeciliğin, büyük perakende zincirlerinin etki alanını sınırlayacak yasal düzenlemeleri çıkartmak ve uygulamak da kolay olmaz."

Dergimizin Perakende Özel Sayısı üzerinde çalışırken Osman Ulagay'ın ilginç tespitlerini içeren kitabını edindim ve bir solukta okuduktan sonra perakendeciliğin bu işte nerede durduğunu merak etmeye başladım. Cevap arayan soruları da sizler için Osman Ulagay'a yönettik. "Kendi denetleyemedikleri güçlerin yönlendirdiği bir dünyada yaşadığını hisseden insanlar, pek çok yerde olduğu gibi Avrupa'da da tedirginlik duyuyor ve buna tepki gösteriyor" diyen Osman Ulagay, küresel boyutta güç kazanan uluslararası şirketler ve perakendeciliği farklı bir boyuta taşıyan Wal-Mart ve Tesco gibi büyük mağaza zincirlerinin de bu tepkiden nasibini aldığını kaydetti. 'Tepki Cephesi' ve perakendecilik ilişkisine yönelik Ulagay'a yönelttiğimiz sorular ve alınan cevaplar şöyle;

Avrupa'da 'Tepki Cephesi'nin oluşmasında Organize Perakendeciliğin esnaf ve orta ölçekli mağazacılık aleyhine gelişmesinin etkisi var mıdır?

Tepki Cephesi Piyasa İmparatorluğu'na Karşı başlığını taşıyan son kitabımda, küreselleşme süreci içinde gündeme gelen gelişmelere karşı oluşan tepkileri ve bu tepkilerin olası sonuçlarını incelemeye çalıştım. Dünyanın dört bir yanında, geniş

bir alana yayılan, çok boyutlu tepkiler söz konusu. Kendi denetleyemedikleri güçlerin yönlendirdiği bir dünyada yaşadığını hisseden insanlar, pek çok yerde olduğu gibi Avrupa'da da tedirginlik duyuyor ve buna tepki gösteriyor. Küresel boyutta güç kazanan uluslararası şirketler ve perakendeciliği farklı bir boyuta taşıyan Wall Mart ve Tesco gibi büyük mağaza zincirleri de bu tepkiden nasibini alıyor doğal olarak. Perakende alışveriş, insanların günlük yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu için, bu yaşamı bütünüyle değiştiren gelişmeler karşısında doğal bir tepki gösteriyor insanlar. Yıllardır alışveriş ettiği esnafın yok olması, mahallesindeki dükkanların büyük zincirlerin rekabetine dayanamayarak kapanması, birçok kimseyi sosyal ilişkilerinin bir bölümünden yoksun bırakmış oluyor. Onların yerini ise bazen çevreye zarar vererek, ağaçlık alanları, ya da oyun alanlarını yok ederek kurulan büyük alışveriş merkezlerinin alması da tepkilere neden olabiliyor Avrupa ülkelerinde. Hipermarketlerden alışveriş etmenin sağladığı avantajların aynı zamanda bir maliyeti de olduğunu anlayan tüketiciler de bu tepkiye katılabiliyor.

Çin'de Küçük Perakendeciler Örgütleniyor

Çin'deki gelişmeler dünya perakendeciliğini nasıl etkiliyor?

Çarpıcı bir örnekle başlayayım: 300 milyar dolara yaklaşan cirosuyla dünyanın en büyük şirketleri arasında yer alan ABD kökenli perakendecilik devi Wal-Mart, Çin'den 18 milyar dolarlık ithalat yapıyor ve Çin'den yapılan ucuz ithalat Amerika'daki fiyat artışlarının gemlenmesinde önemli bir rol oynuyor. Öte yandan Wal-Mart'ın Çin'de açmaya başladığı hipermarketler, Tepki Cephesi kitabımın bir bölümünde de belirtildiği gibi, yoğun ilgi görüyor. Ancak Çin'de perakende sektöründeki işyerlerinin % 99'u KOBİ niteliğinde ve etki alanını genişletmeye çalışan uluslararası perakende zincirlerine karşı ciddi bir tepkinin oluşmaya başladığını da görüyoruz. Bu arada Çin'deki daha küçük perakendecilerin kendi aralarında örgütlenerek ve özellikle satın almada işbirliğine giderek ve gönüllü zincirler oluşturarak pazar paylarını korumaya çalıştıkları görülüyor.



Ne tür tepkiler ve karşı girişimler var, örnek vermek mümkün mü?

Taze bir örneği İngiltere'den vereyim. İngiltere'de gıda perakendeciliğinin % 30'unu kontrol eden ve sahip olduğu 1,252 mağazaya bu yıl içinde 111 mağaza daha eklemeyi düşünen Tesco hipermarket zincirinin yayılmasına karşı çok boyutlu bir sivil toplum hareketi gelişiyor. İngiltere'nin en saygın gazetelerinden The Guardian'ın 22 şubat 2006 tarihli sayısında yer alan bir habere göre, Tesco'nun daha fazla yayılmasını önlemek üzere örgütlenen protesto hareketi ülke çapında ilgi görüyor ve güç kazanıyor. Sendikalar ve bazı uluslararası kuruluşlarca da desteklenen "Tescopoly" adlı şemsiye örgüt, interneti de kullanarak etki alanını genişletiyor ve Tesco'nun daha da genişlemesini önlemeye çalışıyor. Tesco'nun "Ekspres" adıyla yaygınlaştırmaya çalıştığı günlük ihtiyaç marketlerinin çoğalmasına da karşı çıkılıyor. Bu arada perakendecilikte tekelleşmeyi önlemek üzere, Rekabet Kurulu'na benzer bir Perakende Sektörü Kurulu'nun oluşturulması için de girişimler var İngiltere'de.

Latin Amerika'daki siyasi gelişmeleri de Piyasa İmparatorluğu'na karşı bir tepki olarak değerlendirebilir miyiz?

Latin Amerika ülkeleri, küresel kapitalizmin alternatifsiz model olarak dünyaya kabul ettirmek istediği modeli uygulayarak ekonomilerini geliştirme ve halklarını refaha ulaştırma çabalarında fazla başarılı olamadılar. Arjantin gibi bir ara başarıyı yakalamış gibi görünen ülkeler de daha sonra derin krizlere sürüklendi. Ekonomik kalkınma çabalarında geçici başarılar elde eden Latin Amerika ülkelerinde de bu kalkınmadan sınırlı bir kesim yararlandı, tabandaki geniş kitle, yoksulluğun pençesinden kurtarılamadı. Bütün bunlara tepki olarak Brezilya'da eski bir sendikacı olan Lula'nın Devlet Başkanı seçilmesiyle başlayan solu ve yoksul kitleleri temsil eden adayların iktidara gelme süreci sürüyor. Son bir yıl içinde Latin Amerika'da yapılan bütün seçimleri Piyasa İmparatorluğu'na ve ABD'ye karşı olan adaylar kazandı. Bu dalga, Piyasa İmparatorluğu'na karşı bir tepkiyi ifade ediyor ve geniş kitlenin de yararlanacağı bir farklı çıkış yolu arayışını gündeme getiriyor. Bu arayışın nasıl sonuç vereceğini henüz bilmiyoruz ama dikkatle izlenmesi gereken şeyler oluyor Latin Amerika'da.

Son olarak Çin'in fethine girişen Piyasa İmparatorluğu'nun dünya hakimiyeti ne zaman tamamlanacak?

Sanayi devrimine kadar dünyanın bir numaralı ekonomik gücü olan Çin'in, 25 yıl önce Komünist Parti yönetiminde piyasa ekonomisine geçme kararı alması ve Piya-



İngiltere'de Tesco'ya Tepki Artıyor

"İngiltere'de gıda perakendeciliğinin % 30'unu kontrol eden ve sahip olduğu 1,252 mağazaya bu yıl içinde 111 mağaza daha eklemeyi düşünen Tesco hipermarket zincirinin yayılmasına karşı çok boyutlu bir sivil toplum hareketi gelişiyor. İngiltere'nin en saygın gazetelerinden The Guardian'ın 22 şubat 2006 tarihli sayısında yer alan bir habere göre, Tesco'nun daha fazla yayılmasını önlemek üzere örgütlenen protesto hareketi ülke çapında ilgi görüyor ve güç kazanıyor."

sa İmparatorluğu'nun etki alanına girmesi küreselleşme sürecinin niteliğini değiştirebilecek bir olay. Çin şimdi muazzam insan gücü potansiyelini üretime sokarak ve ucuz işgücüyle dünya imalat sanayinin bir numaralı üreticisi gücü haline gelme çabasında. Bunu yaparken yabancı sermayeden ve ithal teknolojiden büyük ölçüde yararlanıyor. Bu açıdan bakıldığında Piyasa İmparatorluğu Çin'in fethini gerçekleştirme yolunda olduğu söylenebilir. Ancak olaya başka bir açıdan bakarak Çin'in bir küreselleşme sürecini, küresel güç haline gelme planının bir aracı olarak kullanmaya çalıştığını da söyleyebiliriz. Çin bu gelişme temposunu sürdürebilirse, değişik tahminlere göre 20 ila 30 yıl içinde ABD'yi de geçerek dünyanın en büyük ekonomisi haline gelecek. O zaman küresel oyunun kurallarını belirleme yetkisini de paylaşmak isteyecektir. Yani Çin olayını ve küreselleşme sürecine yapacağı etkileri çok yönlü düşünmek lazım bence.

Piyasa İmparatorluğu'nun organize perakendecilikte Türkiye pazarındaki payını artırması Türk esnaf ve perakende sektörünü nasıl etkiler?

Eğer önlem alınmazsa tabi ki olumsuz etkiler, organize perakendecilik ülke sathına yayıldıkça esnaf ve küçük – bağımsız perakendecinin yaşama şansı azalır. Bu süreç zaten başlamış bulunuyor.

Peki buna karşı ne gibi önlemler alınabilir?

Bir kere, İngiltere'de Tesco'ya karşı girişilen örgütlenme örneğinde olduğu gibi, sivil toplum girişimleriyle kamuoyunun etkilenmesi sağlanabilir. Küçük perakendeciliğin toplumsal yaşamın önemli bir unsuru olduğu vurgulanabilir. Süper ya da hipermarketlerin sağladığı ucuzluğun bir maliyeti olduğu anlatılabilir halka. Konuyla ilgili yeni bir yasa tasarısının TBMM Başkanlığı'na verildiği anlaşılıyor ancak bir noktayı unutmayalım. Kamuoyu oluşturmadan organize perakendeciliğin, büyük perakende zincirlerinin etki alanını sınırlayacak yasal düzenlemeleri çıkartmak ve uygulamak da kolay olmaz. İkinci önemli nokta ise esnafın ve küçük perakendecinin, kendi müşterisini kaçırmamak için yeni arayışlara girmesinin gerekli olduğunu kabul etmektir. Küçük, yerel perakendeciler bir yandan Çin'de olduğu gibi, kendi aralarında örgütlenip daha iyi koşullarla mal temin etmeye, diğer yandan müşterilerine hipermarketlerde bulamayacakları bir ortam hazırlamak, özgün hizmet sunmaya çalışmak zorunda. Hemen her alanda olduğu gibi bu alanda da ekmek aslanın ağzında artık. Kendi dükkanına çeki düzen vermeyen, işini özenle ve özveriyle yapmayan perakendecilerin ayakta kalma şansının bulunmadığı bir dünyada yaşıyoruz.



Kitaptan...

- **Siyasetçiye Güvensizlik Artıyor:** Küreselleşmenin hemen her alanı etkilediği, hergün yeni rakipler ve tehditler ortaya çıkardığı bir dünyada, ülkelerin ekonomik sorunlarını çözmekte zorlanan, işsizliği azaltamayan hükümetlere ve genel olarak siyasetçiye karşı giderek güvensizlik var. "Bizim kaderimizi, bizim seçmediğimiz insanlar, dış güçler belirliyorsa bizim seçtiğimiz siyasetçiler ne işe yarıyor?" sorusunu soruyor insanlar. (Shf:24)

- **Ekonominin Ağırlık Merkezi Asya'ya Kayıyor:** Bana öyle geliyor ki, bir yandan 'Tepki Cephesi'nin 'Piyasa İmparatorluğu'nu zorlayacağı, diğer yandan küresel güç dengelerinin sarsılacağı ve küresel ekonominin ağırlık merkezinin Asya'ya doğru kayacağı sürecin henüz başındayız. (Shf: 55)

Şükrullah DOLU
sukru@ekocerceve.com

'Küresel Ateş Karşısında Eriyoruz'


Prof. Dr. Muhittin Karabulut

Emekli maaşı ile kurulan bakkal dükkânlarının küresel perakende zincirleri ile yarışmak durumunda kaldığını ve bunun asimetrik rekabet oluşturduğunu vurgulayan Prof. Dr. Muhittin Karabulut, "Küresel ateş karşısında, eriyoruz... Küresel monopolistik firmalar karşısında çözülme hızlandı... AB'de, pazarın yarısı zincir mağazaların elinde ve bu pay hızla artıyor... Küresel arz değer zincirini teknolojik olarak yönetebilenler, ilgili alanlarda bir-kaç üretici ile yetinecekler, diğer üretici ve perakendeciler yok olabilecektir" uyarısında bulundu.

Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Muhittin Karabulut, Türkiye'de ilk pazarlama kitabını 1957'de yazan hocası Prof. Dr. Mehmet Oluç'un misyonunu sürdürüyor. Hocasının pazarlama kelimesini kabul ettirmek için emek verdiğini, kendi kuşağının ise pazarlama kavramını kavratmaya çalıştığını belirten Prof. Dr. Muhittin Karabulut, Timaş Yayınları'ndan çıkan yeni kitabı, "Kazı Kazan"la yoluna devam ediyor. Hiciv ve mizah örnekleriyle süslediği kitabında pazarlamayı farklı bir tarzda anlatmayı tercih eden Prof. Karabulut'a Türkiye'nin pazarlama-perakende deneyimi, perakendede yaşadığı problemler ve önerileri konusunda sorular yönelttik. Yazılı gelen cevaplar, yaşadıklarımızı tarihi, kültürel ve sosyal boyutlarıyla değerlendiriyor, irdeliyor ve uyarıyor. İşte o sorular ve cevapları;

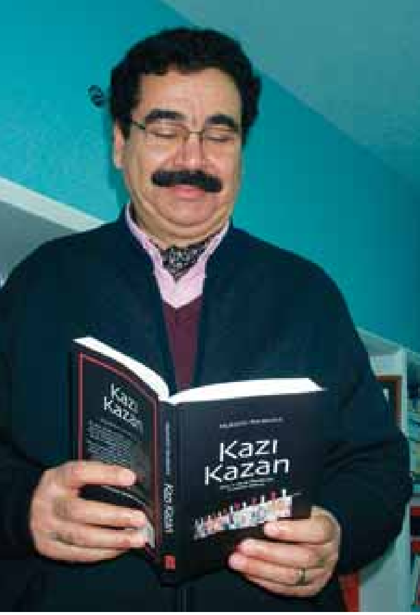
Dünyada modern pazarlamayı ortaya çıkaran şartlar neydi ve nasıl gelişti?

Bu soruyu, arz eksiği ortamında, yani malların kıt olduğu bir çerçevede değerlendirmek gerekir. Böylesi bir ortamda, asıl önemli olan, üretebilmekti. Endüstri devrimi sonrası, İngilizler, Sayın A. Davudoğlu'nun da bir eserinde belirttiği gibi, Hindistan'da on binlerce dokuma usta ve kalfasının ellerini/parmaklarını keserken, asıl yapmak istedikleri şey, Hind kumaşının üretimini azaltıp kendi makine üretimi kumaşlarına pazar açmaktı. "Bulunmaz Hind kumaşı", böyle bir "işlem" sonucu bulunmaz hale geldiği söylenebilir… Sömürgecilerin uzun yıllar boyunca açtıkları bu gediği/gap asırlar sonra gidermeye başlayan Hindistan, gelecek yirmi yılın sonunda, dünyanın üçüncü büyük ekonomisi olmaya hazırlanıyor…

Üretimin kıt olduğu ortamda, iş adamının müşteriye/tüketiciye bakışı ise, PİYON yaklaşımıdır: Müşteri piyondur. Bu anlayışın, Dünya İktisadi Krizine/1930'lara kadar devam ettiği söylenebilir. Dünya iktisadi krizinde, tüketicinin istek ve ihtiyacına uygun olmayan malların "üretildikleri halde satılmadıkları" ve tüketicinin cüzdanının mallara karşı "küs" hale geldiği görülmüştür. Ne yapılması gerekiyordu?

Klasik iktisadın "akılcı-iktisadi adamı," "duygusal" hale gelmişti. Kendisinin, "iktisadi adam" yerine değil, "adam" yerine konulmasını istiyordu. Bu tarihten itibaren, iktisat modellerine de sosyo-psikolojik faktörler eklenmeye başlanmıştır. Üretime ve satışa dönük anlayıştan, 1950'lerden itibaren, pazarlama yaklaşımına geçildiği söylenebilir. Yani, toprağa tohumu atmadan, fabrika temelini kazmadan "pazarlama" yapılmalıydı. Pazarlama, üretilen malların satışı değil, pazarlanabilecek mal ve hizmetlerin üretimi haline dönüştü. Nitekim, tüketici 1 YTL=1 OY olarak, ürün ve markalara tercihte bulunurken, bir bakıma, "sana oy veriyorum", "faaliyetini destekliyorum" diyordu. **Tüketici, artık, piyon değil, ŞAH veya KRAL/İÇEYDİ…** Firmalar, yaşayabilmek için, kral/içenin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek zorundaydılar. Bizim, 1975'de yazdığımız bir makalede olduğu gibi, artık "pazarlamacılar, kraldan çok kralcı olmalıydılar". Bu konuda asıl gelişme, pazarlamadan "pazarlama kavramına" geçişle, yani pazarlamanın yeni bir "zihniyet/felsefe" haline gelmesi ile, 1970'lerden itibaren, ortaya çıkmıştır.

Bunu izleyen dönemde ise, "ilişki yönetiminin" önemi kavranmaya başlanmıştır. Yani, bir defalık alış-veriş değil, asıl önemli olan, "ömür boyu müşteri" olunmasıdır. Artık, önemli olan, bir otomobil firması



için, bir tüketiciye bir araba satmak değil, "ömür boyu on araba satmaktır". Yani, tüketici yirmi bin dolarlık biri değil, 200 bin dolarlık bir kişidir. Asıl kâr, bu bağlılıktan sağlanmaktadır. Çünkü, yeni bir müşteri edinmenin maliyetinin, onu elde tutmanın maliyetinin 5-6 misli olduğunun farkına varılmaya başlanmıştır.

Modern pazarlama Türkiye gündemine ne zaman ve nasıl girdi?

Ülkemizde, pazarlama, "marketing" kelimesi karşılığı olarak 1950'li yılların ikinci yarısından itibaren, değerli hocam Prof. Dr. Mehmet Oluç tarafından gündeme getirilmiştir. Ancak, arz eksiği içinde bulunan bir ekonomide, satacak mal bulunamazken, olmayan malın pazarlanması ve bunu üretebilen veya ithal edebilenlere anlatabilmek, "deveye hendek atlatmak" kadar zor bir konuydu. Yabancıların mümessili, distribütörü, acente, bayi, tali bayisi olmak çok büyük bir servet edinme yoluydu. Parası peşin ödenmiş, çeklerin altı imzalanıp tutar hanesi açık bırakılmış bir "kuyruk ekonomisi"... İktisadi Devlet Teşekküllerinin ürettikleri mal ve hizmetlere bayi olmak, siyasi bir nüfuz alanı... Pazarlama değil, "pazarlamama" yapılıyor. Tezgâh altında "yok" satılıyor... El öpme, kuyrukta bekleme... Esasen, kuyruğun olduğu her yerde, kötü bir yönetim vardır. Bu, bir siyasiyi karşılama ve el öpme kuyruğu da olsa...

1950'lerde bir bakkal dükkânı düşünün, 40-50 kalem mal satıyor, ambalajlı gıda hemen hemen yok: Bakkalda, buz dolabı yok. Gaz bidonu, çalı süpürgesi, ekmek, açıkta peynir-zeytin-helva, tepsi içinde satılan yoğurt, dökme pirinç-fasulye, makarna, 15-20 kiloluk tenekelerde/tahta bidonlarda kepçeyle alınıp tartılan yağ, sabun, arap sabunu, çamaşır ipi ve lastiği, gaz lambası, mum, gazoz vb. (o bakkalların aromatik ortamı hâlâ burnumdan tüter). Rahmetli Attila İlhan, bir yazısında, "Kola Koka" diye renkli bir gazozu (Coca Cola'nın itirazı üzerine, galiba Kızılay'ın ürünü/markası, pazardan çekilmiş) içebilmek için, Harbiye'de, Spor Sergi Sarayı'ndan/Lütfi Kırdar'dan TRT binasının önüne kadar kuyruk oluştuğunu yazar. 1950'lerde Bakırcılar Çarşısı denilen yerde, bu gün katlı oto garaj yapılan alanda, yanılmıyorsak, 40-50 tane "eskici elbise dükkânının" olduğunu hatırlatacak olursam, üretememenin sorunları kendini daha açık bir biçimde oraya koyar. Terziler, yırtılınca değiştirilebilmesi için, gömleklerin yaka ve kol ağzı/ düğmesi bölümlerini yedekli yapıyorlardı. Anneler, büyüdükçe açmak için, çocuklarının etek/boy ve kol kısımlarını "kasmalı" yapıyorlardı...

Bir bakıma, pazarlama, ülkemizde, "teorik" bir anlatım konusu sanılmış, başta ilaç olmak üzere, yabancı şirketlerin örgütsel modeli içinde ise, daha ziyade, satış özendirme çabaları olarak kalmıştır. Yabancı bazı şirketlerin, kendi ülkelerinde verdikleri reklamların bile, 1980'lere kadar, birkaç yıl gecikerek ülkemizde çeviri olarak yayınlandığı dikkate alınacak olursa, pazarlamanın kendini kabul ettirmesinin zorluğu daha iyi anlaşılır. **Arz eksiğinden kurtulmaya başladığımız seksenli yıllar, pazarlamanın "meşrulaşmaya" başladığı bir dönem olarak nitelendirilebilir. Ancak, halen, kendisine "yatırım" yapılması gereken bir alan olarak, yeterince, kavranabildiği söylenemez.**

Çapraz/asimetrik rekabet kıskacına sıkışmış yerli firmalar, Ferhan Şensoy ile beraber, "kahraman bakkal süper markete karşı" oyununu oynuyorlar. 1980'lerden beri, bu küresel portföy "oyununa" karşı önlem alınması gereğini savunmamıza rağmen, küresel şirketlerin koluna girip, "var mı bize yan bakan" diye "dayılanmaları" da görüyoruz. Onlarca ülkede yirmi bin mağazası olan küresel bir zincirle, emekli aylığı ile bakkal dükkânı açan bir emeklinin rekabet etmesi bekleniyor!.. Elli milyar dolar cirosu olan bir portföy üreticiyle beş milyon dolar cirosu olan bir firmanın rekabet etmesi bekleniyor!.. Üstelik, politik "bypass"larla aslan sofrasındaki artıklarla yetinmeyi "iş adamlığı" olarak görenler, kendilerini "tilki" sanıyorlar... Yine de postu kaptırmamaya dikkat etmeleri gereğini öğütlememiz gerekir. Biliyorsunuz, "tilkinin dönüp dolaşıp geleceği yer, kürkçü dükkânıdır".

Devlet İstatistik Enstitüsü verilerine göre, 36 sektörde ilk dört firma, pazarın %70 ve daha fazlasına sahip. Monopolistikleşme giderek artıyor... Borsanın %70-90'ı "bıyıklı", "bıyıksız sakallı" veya halkının kaynaklarını yabancılarla işbirliği içinde çalıp onların ensesinde boza pişiren işbirlikçi "sarıklı" yabancıların elinde...

Araştırma ve geliştirmeye dayanmayan, "çekirdek veya öz uzmanlıkları" olmayanların, "dolma akılla" ve eski jenerasyon lisanslarla işletmecilik yapanların, gelecekte bir şeyleri olmayacaktır. Bir yabancı şirketin çalışanlarının %10'unun AR-GE'de çalıştığı ve cirosunun %75'inin son beş yılda pazara verilen yeni ürünlerden geldiği dikkate alınacak olursa, bu söylediğimiz, umarız, daha iyi anlaşılır. Üstelik, yenilik yapma süre ve frekansı çok kısalmış, yenilik, küresel AR-GE ağlarına ve eş zamanlı anında hızlı bir biçimde pazara sunuma duyulan ihtiyacı arttırmıştır.

Gelinen noktada pazarlama yönetimi gerektiği gibi kavrandı mı?

Burada, stratejik pazarlama yönetiminden söz etmek gerekir. Yani, geleceğe dönük, kısa vadeli değil uzun vadeli, içe değil dışa dönük, birim esaslı değil portföy esaslı vb. yaklaşımlardan söz edecek olursak, pazarın %70 ve daha fazlasını elinde tutan birincil firmaların pazarlamayı nispeten kavrayabildiği söylenebilir. Ancak, bunların da bir çoğu "pazar egemenliklerini" kötüye kullanabilmektedirler. Müşteri değeri oluşturmak, yani müşterinin elde edeceği yararın katlandığı bedelden daha fazla olması yerine, ortaklar değerine daha fazla önem verebilmektedirler. Bu iştaha, gelişen ülkelerde daha fazla artabilmektedir. Diğer bir konu ise, bu firmaların dağıtım ve insan kaynakları, henüz, ana şirketlerinin kurum kültürlerine sahip değiller. Markasına bakarak aldığınız bir arabayı, telefonu vb., servisinde kaybedebiliyorsunuz… Bu konuda çok büyük bir uyumsuzluk ve gedikler/gap mevcut…

İkincil firmaların veya pazarın %30 ve daha azına sahip çok sayıda firmanın ise, "gölge boksu" oynadıkları, amaçlara göre değil sonuçlara göre, dolaylı rekabetle günü yaşamaya çalıştıkları söylenebilir. Faturasızlık, sigortasızlık ve "bypass" ilişkiler biterse, bunların da birçoğu "bitecektir!"

Küçük ölçekli geleneksel esnaf yapımız neden modern perakendeciliğe dönüşemedi?

Bu, bir jenerasyon, bilgi, araştırma, uzmanlık ve büyüklerle entegre olabilme veya büyüğü oluşturabilme hüneri meselesi. 1960 sonları ve 1970'lerde hemşehri ve işçi (SAN'lı) şirketlerle bir deneme yapıldı. Bizim, bir makalemizde de belirttiğimiz gibi, bunlar, "açık göz" hemşehrileri, işbirlikçi profesyoneller, sendikal hareketler, bilgi ve uzmanlık yetersizlikleri, zihniyet farklılıkları vb. nedenlerle çökertildi. Bazıları, birincil rakiplerinin eline geçti. İkinci dalga "holdingleşme" girişimler ise, hayali "yatırımlarla" çarpıtıldı ve ortakların gözünün içine bakarak, kendilerine ortaklık payı olarak "bir bardak su" ikram edildi… 1980'lerin başında en "masumu" bile, "vatandaş kumar oynamıştır" dedi… Buna rağmen, hâlâ, ortaklık heyecanını taşıyanlar, "yeşil sermaye" diye istenmemeye başlandı… Boğulan, kurşunlanan ortakları, baba-oğul-kız ortakların mahkemelerde ve gazete manşetlerinde "çarpışmaları", gayri ahlâki ortamlarda sermayeyi "tavşanlara" yüklemeler, vb… Son yıllarda, dış işlemlerin 10-12 milyar dolar "hata ve açık" oluşturmaya başladığı görülüyor. Birileri, yine, "bir şeyler" çeviriyor!.. Kokusu çıkmaya başladı, bekleyin, göreceksiniz… Anlaşılan, "oyunun sistematik kurallarını" hem bil/miyor, hem de öğrenmeye niyetli görünmüyoruz. Avlanmasını bilmeyenler, ya "artıklarla" yetinecek veya "yem" olacaklardır!.. Yarım asırdan fazladır "artıklarla" yetinilip "yem" olunuyor!..

Bilgi ve çekirdek/öz uzmanlığı olmayanlar, "en güvenli liman, olarak politikayı" görmekte, politik birinci çemberde olmasa bile türevin türevi bir çembere girip yeni bir "iktisadi meslek" edinmeye başlayabiliyorlar… Hatta, kalabalık aileler, politik arenaya yayılıp "kazanan ata" oynamayı kaçırmamaya çalışıyorlar… Bu "politik mafya" oyunlarını, daha önce de seyrettik… Her iktidar, kendi "zenginlerini" üretiyor. Üstelik, her yeni iktidarla biraz daha semizleşenler, bu defa, yeni jenerasyonlar arası çatışmalarla çözülmeye başladılar… Bazıları, daha şimdiden "kendi yolunu" çiziyor!..

Japon gelişiminin ulusal düsturu, "yenilik yap, başaramıyorsan, rekabetçi olarak farklılaş, bunu da yapamıyorsan, iyi taklit et" esasına dayanırdı. Şimdilerde, onlar da tıkandılar. Bu nedenle, bir süredir, dünyanın, artık, "yeni Japonlara" ihtiyacı olduğunu söylüyoruz. Çinliler, "aranan yeni Japonlar" olamaz…

Görselliğe, "bypass"a ve kötü taklide dayanan iş adamlığı düzeninde, büyürken bile ileri ve geri entegrasyonu seçmek yerine, çekirdek uzmanlığa dayanmayan yatay büyüme seçildi. Yani, araştırma ve geliştirmesi olmayan, çekirdek/öz uzmanlıkları olmayan, gümrük duvarlarının gerisinde halkı ve devlet kaynaklarını sömürtmeye dayalı bir düzenle semizleşen bazı "iş adamları ve sanayiciler", kendilerini "büyük" sandılar... Üstelik, bazı büyüklerin de kendi ifadelerine göre, artık, "zamkları" çözülmeye başlamış!..

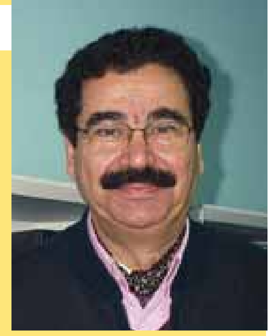
Küresel ateş karşısında, eriyoruz… Küresel monopolistik firmalar karşısında çözülme hızlandı… Devlet işletmeleri/gümüşleri, misyonları gözden geçirilip yeni bir vizyon kazandırılmadan, ıslahları yerine,

satılarak, ateşe birkaç odun daha atılıyor… Oysa, bu ateş, "erimeyi" biraz daha hızlandıracaktır. Küresel monopolistlerin "haçlı seferi" bitmek üzere…Yerli alıcılar bile, bu ateşe dayanamayıp edindiklerini en kısa zamanda nakde çevirmeye çalışıyorlar… Baksanıza, bazı "büyük iş adamları", bazı "ihaleleri" görmezden bile geliyorlar… Küresel ölçeğe açılmak yerine, sığ sulara çekilmeye başlayarak etraflarına "Çin Seddi" örmeye çalışıyorlar. Oysa, en iyi savunma, saldırıdır!..

Wal-Mart'ın cirosu 260 milyar dolar, yani, yaklaşık Türkiye'nin GSMH kadar. Şimdi siz, Türkiye'de başbakan mı olmak istersiniz, yoksa, tayin edilebilseniz, Wal-Mart'da genel müdür mü? Meksika başkanı, küresel bir şirketin yerel yöneticiliğini bırakarak bu göreve gelmiş, ama başarılı olamadığı söyleniyor… Dört büyük petrol şirketinin 2005 yılı kârları, yaklaşık 100 milyar dolar… Bu küresel asimetrik rekabet ortamında, siz "rekabet" bekliyorsunuz…

Dünya "büyük bir küresel kumarhane" ve siz burada, sanal oyuncu olarak, kuralları "pazar yapıcılar" tarafından oluşturulmuş bir "oyun" oynuyorsunuz. Arada bir "kazananlar" olsa da, "kasa daima kazanıyor!" Ulusal ve küresel pazarlar, "pazar yapıcıların" egemenliği altında… Kendi Devlet Başkanımızın, Merkez Bankası Başkanının adını ve mesajlarını duyamazken, "başkan Bush'u" , FED başkanını dinliyoruz…Michigan tüketici güven endeksi, bizi daha fazla etkiliyor… Bizim pazara yeni sunduğumuz "Kazı Kazan" kitabımızda da belirttiğimiz gibi, size "kazı-kazan" oynatıyorlar… Siz ise, "Harvard'an kopya", "kazan-kazan" oynadığınızı sanıyorsunuz… Ne yapmak gerekir? Şayet , "kumar" oynayacaksanız, küresel "mafyadan" da sıyrılabilirseniz, kuralları sizin tarafından oluşturulmuş bir "kumarhane" açmanız gerekir! Rast gele!.. Küresel pazar yapıcı ve stratejik bir ortak oyuncu olduğunu sananlar, figüranlıklarına şaşırmamalı…

Bozulan Esnaf Sisteminin Yerine İyisi Kurulamadı



"Ahilik sisteminde reklam yoktu, ancak onun dışında kaliteli üretmek gibi diğer pazarlama faktörleri vardı. Bu düzen bozulmuş, fakat yeniden kurulamamıştır. Kolay bozduğumuz bu sistemin yerine ne koyacağımız konusunda bir başarısızlık var. Çünkü o sistemde aldatma yoktu. İslamiyet, karpuzu kesmece veriyor. Muhayyerlik (Seçmekte ve almakta serbest olunan) esastır, yani risksizdir. Riskten arındırılmış bir şekilde alış-veriş yapmak, modern pazarlamanın çok önemli bir özelliğidir ki, şu anda toplam kalite ile kurulmak istenen bu yapı asırlar önce vardı. Fakat sistemin faydası anlaşılıp, geliştirilememiştir. Müşterinin, tüketicinin; ulusal ve küresel istek ve ihtiyaçlarını rekabetçi bir şekilde karşılayacak bir sistemi kurmamız gerekiyor."

Bu durumun tarihi bir nedeni var mı?

Osmanlının son iki yüz yılı içler acısı… Padişahının bile, tefeciden borç aldığı, üretim noksanlığı ve "yolsuzluk" içinde bulunan bir "imparatorluk…" Koçi Bey ve Ahmet Cevdet Paşa'nın "raporları", farklı aralıklarla da olsa, kan kaybını gözler önüne seriyor… Saray ve yabancı elçilikler etrafında çöplenenler, Osmanlı "kullarının" refah içinde yüzdüğünü sanmışlar!.. Fakat, çöküşe, asıl darbeyi, "Tanzimat'ın" vurduğu veya hızlandırdığı söylenebilir. Uzman yetiştirme düzeni bozulmuş olan Osmanlı, Fatih'in daha ilk günde kurmaya çalıştığı Üniversiteyi geliştirememiş, yıkılıncaya kadar bir Üniversite kurabilme başarısını bile göstermemiştir. Koca imparatorluğu her yıl mezun edeceği 20-25 doktor, öğretmen, mühendis vb. ile idare etmeye çalışırken, hocaları doğru dürüst bir "eser" bile verememiştir… Oysa, on yedinci yüzyıldan beri, İngiltere'de yeniliklerin tartışıldığı ve kral tarafından başarıların ödüllendirildiği Bilim Akademileri var… Benzer durum, bu gün de mevcut… 6-700 dolar aylıkla genç bilim adamı ve araştırmacı olunamaz… Singapur, şöyle diyor: "Kim ne veriyorsa aynısı… Buyurun." Bu konuda ölçü, rekabetçi ve en iyiye göre yürütülecek çalışmalardır…Yapılan çalışmaların bir çoğu, kişisel fedakârlıklarla gerçekleştiriliyor…

Esnaf ve zanaatkârın "sanayi ürünleri ithalatı" karşısında, feryadını da dinleyen olmamıştır… 1836-38 yıllarında hazırlanan "sanayi planı" Tanzimat ile beraber çöpe atılmış, bu planı hazırlayanlar dağıtılıp sürgün edilmişlerdir. İngiliz- Fransız- Alman patronlarının desteği ile iktidara gelenler, ithal mallarla yüklü gemileri boşaltmayan hamallar kadar bile "milliyetçi" olamamışlardır. "Memur ve zabitan" maaş çeklerini birkaç ay önceden kırdırarak "lüküs hayatlı" tüketim "ateşine" yakalanmışlardır. Bu "Beyoğlu" ateşini, A. H. Tanpınar'ın "Huzur" romanında görmek mümkündür. **19. yüzyılın sonlarında, Türk Ocaklarının öncülüğündeki başlatılan "yerli mallar", (sahi, elma, üzüm ve portakallı yerli mallar haftasına ne oldu? Portakallar Washington oldu… Ya diğerleri?) kampanyaları, yakın zamana kadar devam etmesine rağmen, yılda bir gün yemiş yemekten öteye geçememiştir…** Almanya gizli servisi tarafından gerçekleştirilen II. Meşrutiyet'in Kara Kemal'inin hayatı, bir tavuk kümesinde bitse de, başlattığı "ithalatçı yerli tüccar" girişimindeki yolsuzluklar, İkinci Meşrutiyetçiler tarafından, tıpkı, 1980'lerde olduğu gibi, "bu işi öğrenmenin maliyeti" olarak görülmüştür… Esasen, II. Meşrutiyet kararları ile 24 Ocak kararları arasında çok büyük benzerlikler var… Aynı benzer-

liği, Tanzimat Fermanı ile Kopenhag vb. kriterler arasında da görmek mümkün…

1950'li yıllarda bile, hâlâ, kırsal kesimde, beyaz bezlerin bitki kök ve kabukları ile boyanıp giysi dikildiğini, portakalın, seksenli yılların "Çikita Muz'u" veya "Kivi'si "gibi görüldüğü, Allahüekber dağlarında giysisizlik, açlık ve bit ilaçsızlığından, doksanbin kişinin şehit düştüğü dikkate alınacak olursa, Cumhuriyetin ilk yıllarında neden "üç beyazı" üretme seferberliğine girişildiği daha iyi anlaşılır… 1960'ların "teneke" ve montaj sanayi, mümessil ve acente "cenneti" olduğu vb. dikkate alınacak olursa, 1980'lere kadar bunların fazla bir şey yapmasına "gerek" yoktu!.. Öğrenciliğimde, Sanayi Odası'nda çalışırken, kota tahsisinin bize "iktisat kitaplarında okutulmayan" ne kadar büyük bir "pasta" olduğunu görerek şaşırmıştım. Bu pastadan daha büyük bir dilim alabilmek, ne büyük bir "şanstı!" Tabiatı ile, kimse, "işini şansa bırakmak" istemiyordu…

Geleneksel benzerliğe gelince: Başlangıçta anlayamamıştık, AB'nin bir üst düzey yetkilisinin, "bayram-seyran olmadığı halde (gerçi Ankara'da havai fişekler atılıyordu), niye Kayserilileri öptüğüne bir anlam verememiştik… **Bu günlerde, Kayseri odaklı Kalvenistler yeşertilmeye, lonca sistemiyle-Âhilik bağları kurulmaya çalışılıyor. Hemen belirtelim ki, Lonca sistemiyle bizdeki Ahilik sisteminin temelde ayrılıkları ve doku uyuşmazlıkları var. Kalvenizm üçgeninde, aile ve okul düzeni, işe/fabrikaya göre oluşturulmuştur. Ahilikte ise, çalışanlar, zaten geniş bir ailedir. Fabrika düzeninde ise, bu yoktur.** Ahilikte, iş yeri okul iken, fabrika düzeninde okul fabrika modeline uygun insan yetiştirir. Daha önemlisi, Kalvenizm sermayenin işe yatırılmasını ön görürken, Ahilik sisteminde, paylaşma ve kazancın dağıtımı var. Bu durum, eski Türkler'deki "yağma" geleneğinden de kaynaklanıyor. Bey olan veya seçilen, servetini, her yıl, dağıtıyor veya yağmalatıyordu. Ahilik'de, işi iyi giden "kârını" diğer meslektaşları ile paylaşıyor… Bu durum, sermaye birikiminin oluşmamasında da önemli bir etkendir. "Yarın endişesi" olmayanlar için, "servetin" de bir anlamı olamazdı!.. Esasen, borçlu ölenin borcunun, akrabaları, onlar ödeyemiyorsa, arkadaş ve komşularının ödemekle yükümlü olduğu bir sistemi, Kalvenizmin ve Lonca sisteminin neresine yamayacaksınız? Bu arada, "medeniyetler çatışması" ve tarihin sonuna gelindiği ve bundan sonraki ilişkilerin bu çapraz/asimetrik yapıda "kabile/cemaat tipi" ilişkilere bırakacağı, ülkeler savaşı yerine "kabile/cemaat savaşları" yaşanacağı hipotezinden hareketle, tarihi dokuyu "kazıyarak" kazanç sağlamaya çalışanların, öncelikle bu doku uyuşmazlığını dikkate almaları gerekir!.. Diğer bir deyişle, "Calvin" ile Calvin Klein'i birbirine karıştırmamak gerekir!.. Esasen, küreselleşme fikrini ilk ortaya atan Druker da Evangilist Kalvenisstir ve Evangilism kendi dışındakileri Hıristiyan saymaz ve bir ilkesi de universalism/küreselciliktir… Kendi dışındakileri, Hıristiyan saymayanlar, hatta, İncil'in bir yaprağının Papa'dan daha önemli olduğunu savunan Evangilist Kalvenistler, gelip "Calvin Klein" markası kullanıyor diye Kayserili Müslümanları mı Kalvenist sayacaklar?

Fransa ve Hollanda referandumlarını Küresel Pazarlama'nın Küresel Paradoksu olarak tanımlıyorsunuz. (Kazı Kazan, Shf: 179) Bu durum perakendecilik açısından ne anlam ifade etmektedir ve gelecekte piyasalara nasıl etki eder?

Avrupa için, II. Abdülhamit'ten beri bilinen gerçek, insan hakları, özgürlükler, eşitlik vb. söylemler, kendileri gibi olanlar içindir. Bu çelişkiyi, II. Abdülhamit'in yazışmalarında ve hatıralarında bir "ıstırap" olarak görmek mümkündür. Bunlar, "kodlardır", şifre kitabı, "kendileri" gibi olanlara verilmiştir…

Küreselleşme, yanlış anlatılmaktadır; "bilgi sahibi olmayanların, fikir sahibi olmaları" maymuncuğu olarak kullanılmaktadır. Küreselleşme, bir yapımlı üretimi tüketecek insan modeli yetiştirmektir. Yani, yeni bir sanal "Maoizm." Bu güç, karşısında, alternatif güç istemiyor. Bu nedenle, "ötekileri" kristalize hale getirmek istiyor. Yani, siz bir taraftan küresel tekelci bir yapı kurarken diğer taraftan "özgürlük, insan hakları vb." görüntü, özel taleplerin karşılanması vb. bu yeni sömürgecilikle uyuşmuyor… Tekelci egemen güçle, alternatif güç odaklarını kristalize etme paradoksu "cuvalı sığmıyor!.."

Yeni sömürgeciler, "AB'de hiçbir ülke bölünmemiştir" dese de, Çekoslavakya, AB'ye girecekse, Çek ve Slovakya olarak bölünüyor. Esasen AB içinde, Fransa, Almanya vb. de kristalize edilmesi, onlarca devletçiklere/ yeni kabileye ayrılması, özgürlük ve insan hakları görünümü altında tarihi, etnik, dini, mezhebi, ırki vb. özellikler "kazınarak" bu kristalleştirilme sağlanmaya çalışılmaktadır. Bunu, 1995-96'da CIA'nin eski başkanın bir TV'ye verdiği mülakatta da dinlemiştim. Kendisine sorulan soru: "Peki, ABD ne olacak? O bölünmeyecek mi?" Cevap, "burası, zaten kristalize olmuş olanların oluşturmuş olduğu bir birlik!.." Her yıl alınan küçük göçlerle, %30'u İngiliz, %20'si Alman, %15'i Fransız kökenli olan "2/3 beyaz çoğunluk" karşısında, nüfusu hızla artan "azınlıkların" bileşimi kristalize edilerek güç oluşturmaları önlenmeye, bileşimler değiştirilmeye çalışılı-

yor… Yapay asimetrik düşmanlar, "squash" tipi savaş oyunları, aslında, küresel bir "animasyondur!" Aksi halde, bu insanlar "düşünmeye" başlayacaklardır… Oysa, Avengelist Kalvenistler, insanlardan, düşünmelerini değil, "çalışmalarını" istiyorlar… Yumurta çiftliğindeki tavuklar gibi, "asgari ücretle" gece gündüz yem yeyip "yumurta yapmaları" isteniyor!..

Şimdi, Fransa ve Hollanda referandumları, yeni üyelerle nispi önemleri azalacak olanların, kristalize olmaya daha fazla yaklaşmalarından duyulan endişeyi yansıtıyor. AB, ülkeleri birlik içinde, önce kendi içlerinde, daha sonra birlikte parçalanmaları, "küresel egemen güç" karşısında kristalize olup "kabile" haline gelmeleri uzak bir ihtimal değildir!..

Perakendecilik de küresel güç odaklarının etkisine girecektir. AB'de, pazarın yarısı zincir mağazaların elinde ve bu pay hızla artıyor… **Küresel arz değer zincirini teknolojik olarak yönetebilenler, ilgili alanlarda bir-kaç üretici ile yetinecekler, diğer üretici ve perakendeciler yok olabilecektir. Çıkmaz sokakta "hız" yapanlar, "U dönüşü" bile yapamayabilirler… İnsan kaynakları, iyi eğitilmiş sosyal güvencesi olmayan asgari ücretlilerden oluşan "personele" dönüşecektir…** Zaten, yakında, hepimize birer "çip" takılacak (geçen gün ABD'de bunun ilk denemesi yapılmış) ve bütün "öz geçmişimiz, tüketim, seyahat, harcama vb. faaliyetlerimiz, küresel güçlerle daha fazla işbirliği yapmış olanlar tarafından verilen kodlar üzerinden raporlanacaktır!..Nüfusumuzun %80'i, henüz bilgisayar ve internet kullanmıyor ve bir o kadarı da yurt dışına çıkmamış… Bu "özgürlüklerinin" kıymetini bilsinler, "yarın", bu durumlarını çok özleyeceklerdir!.. Dedik ya, stratejik pazarlama, uzun vadelidir. Ancak, bu, "uzun vadede hepimiz öleceğiz" tarzında bir ön görü değil!.. Biliyorsunuz, "herkes Cennete gitmek istiyor, ama ölmek isteyen yok!.." Görevimiz, yaşamak. Ancak, bu, mutfakla tuvalet arasında gidip gelmek şeklinde olmamalı!..

Uluslararası Organize Perakendecilik karşısında esnaf perakendeciliğinin rekabetçi olabilmesi için önerileriniz nedir?

Sorunun içinde, zaten, cevabı da var: "Organize olmak!" Yakın tarihte aldatılan ortaklık ilişkilerinden ve parçalanmak üzere olan yeni jenerasyon ortaklıklardan geliyoruz. Organize olabilmek için, öncelikle, makro anlamda, "yapanın yanına kâr kalmayacak, ayrıcalıksız bir hukuk ve yönetim sistemine" ihtiyacımız var. Mikro ölçekte ise, en iyiye göre, değişim çevrimini sağlayabilecek ve sürdürebilecek rekabetçi stratejik bir yönetim ve örgütlenmeye ve bunu başarabilecek çekirdek uzmanlığa dayalı sosyal önderliğe ihtiyaç olabilecektir. Bu önderlik, kendi alanlarında, küresel ve ulusal tedarik ve tüketim kaynaklarına erişimi sağlayabilecek teknolojik bir ağ/network ile desteklenebilmelidir. Bunun anlamı, birincil rakipler karşısında dikey ve yatay rekabette, çapraz/asimetrik rekabet kıskacından kurtuluş olarak değerlendirilebilir. Ancak, bu konuda, mevcut zihniyeti ve yerleşik çıkarları aşmak, sanıldığı kadar kolay değil. Geçen yıl, Kapalı Çarşı'nın değerli Dernek Başkanı, Ticaret Odası'nda bir "arama konferansı" yaptı. Anlaşıldığı kadarı ile Kapalı Çarşı, "Yedi Kocalı Hürmüz" durumunda, ama, bu "kocaların" "eve" fazla bir yararı dokunmadığı gibi, evin yıpranmasını önleme girişimlerine de fazla müdahaleciler… 3.000'den fazla mülk sahibi, bütüne sahip çıkamıyor ve dernek üyeliklerinin aidatlarının toplanmasına bile yeterince katkıda bulunulmuyor. En azından üçte biri bu durumda…Bu aidatlarla tarihi bir yapı, fiziki olarak bile korunamıyor… Bir öneride bulunduk. Her biri, en az, 1,5-2 milyon dolar değerinde bulunan bu mülklerin sahipleri, kurulacak bir varlık şirketine, varlıklarını sermaye olarak koysunlar . 8-10 milyar dolar değerinde bir şirket ortaya çıkacak… Sözlerimizin devamını zaten getirmemize fırsat bulamadık: "Bu bize ters!" denildi… Bize de ders!.. Oysa, yakın geçmişte de bildiğimiz gibi, "bu bize ters" diyerek yeni yaklaşımlara karşı çıkanlar, dışarıdan gelecek bir "emir" karşısında fazla itaatkâr olabiliyorlar… 15 günde 15 kanun böyle çıktı… Anayasa böyle değişti/değişiyor… Kanunlar, sil baştan böyle değişiyor… Bir zamanlar, "sizi buraya tıkan kuvvet böyle istiyor" diye "adalet dağıtanlar" da böyle diyorlardı… Kıbrıs'ta da AB/D böyle istiyor, diyorlardı… Yabancılara itaat genlerimize işlemiş… Bir süre önce, "yabancıların" görev aldığı bir konferansa katıldım. 6-700 dolar verip konferans dinleyen yaklaşık 500 kişi, tam üç buçuk saat ara vermeksizin üç konuşmacıyı dinlediler. Bir tanesi bile bir soru sormadı. Bu yüksek basınçlı sunuma itiraz etmediler. Oysa, "yerli malı" bir konferansçı olsaydı, 20 dakikadan fazla dikkat toplanamıyor diye itiraz eder ve "bu, bize ters" derlerdi… Bu "yabancılar," hâşâ sanki, "vahiy" aktarıyorlardı… Ne büyük itaat psikolojisi!.. **Küresel perakendecilik karşısında, esnafın organize olması soruluyordu. Önerdiğimiz konularla uğraşmak yerine, bunu kolaylaştırmak istiyorsanız, "AB kriterleri" arasına alacaksınız… Büyük bir itaat içinde 15 güne bile kalmaz hemen gerçekleşir!.. Ancak, bunu küresel AB/D güçleri istemez!.. Onlar daha ziyade, "hobi" tarzı "etnik" kristalize olmuş girişimcilik istiyorlar…**

Nurullah ÖZTÜRK
ozturk_nurullah@yahoo.com

Ülkeler, Perakendeye Gelen Yabancı Sermayeye Temkinli

Çin'de mağaza açmak isteyen Carrefuor'a, tüm dünyadaki mağazalarında yılda minimum beş milyar $ Çin ürününü satması karşılığında bu pazara giriş vizesi verilmiştir. Çin bırakın işi kolaylaştırmayı, zorlaştırıcı tedbirler almıştır. Örneğin Perakendeye yatırım yapmak isteyenlere minimum 2,5 milyar dolarlık bir yatırım zorunluluğu getirilmiştir.

İnsanlık tarihi ile eşdeğer bir tarihe sahip olan perakende, zaman içerisinde ciddi değişim ve devrimler yaşasa da, özü çok fazla değişmemiştir.

Organize perakendenin yeryüzünde kök salması, ikinci dünya savaşı sonrasına rastlamaktadır. Avrupa ve ABD'de eşzamanlı olarak start alan organize perakendecilik, zaman içerisinde daha iyi organize olanlar lehine gelişti. Türkiye'de olduğu gibi tüm dünyada tepkilerin odak noktasını küçük ölçekli işletmelerin mağduriyeti oluşturdu. Çünkü bu alanda yapılan rekabet daha öldürücü ve yok ediciydi. Perakende de altmışlı yıllar, bugünün devleri Wal-Mart, Carrefour, Metro ve Tesco gibi global pazar liderlerinin ve oyunun kurallarını yazanların sahneye çıktığı yıllardır. Ne enteresandır ki, aynı zaman diliminde ülkemizde de Gima ve Migros gibi kuruluşlar devlet desteği ve teşviki ile, hatta 1973 yılında ''Büyük mağazaların teşviki kanun tasarısı' ile bizzat desteklenmiş ancak sektör ve ülke derin uykusundan uyandırılamamıştır. İşin daha da ilginci, perakendenin, alışveriş merkezlerinin doğuşu, bu topraklarda gerçekleşmiştir. Ancak verilen cömertçe devlet desteklerine rağmen geçmişin deneyiminden faydalanarak geleneksel perakendeci yapımız geliştirilememiştir. Bilindiği gibi alışveriş merkezlerinin atası, modern anlamda ilk alışveriş merkezi (sarayı) KAPALI ÇARŞIDIR.

1461yılında Fatih Sultan Mehmet tarafından yaklaşık 31 hektar alan üzerine kurulan, her türlü ihtiyaç maddelerinin, günümüz anlayışına uygun butik tarzındaki binlerce dükkânda satışa sunulduğu bu muhteşem yapı, kişilik ve kimliğini yitirse de günümüze kadar ayakta kalabilmeyi başarmıştır.

Yine aynı yıl açılan, bütün dünyadan değişik amaçla gelen araştırmacı ve entelektüelin ilgi gösterdiği bir mekân olan sahaflar çarşısı, günümüzdeki kategori mağazacılığının, aynı şekilde 1660 yılında açılan MISIR ÇARŞISI da şimdiki anlamda ihtisas mağazacılığının dünyadaki ilk atası olarak kabul edilmektedir. Bu ve benzeri örnekler, imparatorluk sınırları içinde bulunan birçok büyük yerleşim biriminde, örneğin Edirne, Bosna, vb. yerlerde açılmıştır. Bedestenler, çarşılar ve pazarlar da, bu türün örnekleri olarak gösterilebilir. Bu tür mekânlar aynı zamanda toplumun ticari, sosyal ve entelektüel ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde organize edilmiş, toplum çevre, sosyal ve psikolojik faktörler göz önünde bulundurularak kurulmuş ve yaşatılmıştır. Türk perakende dünyası, bu bilgiyi maalesef ki, perakende gurusu olarak kabul edilen yabancıların konferanslarından öğrenmişlerdi.

Türkiye'de Perakendenin Bugünü ve Yarını

Bugünkü anlamda Türk perakendesinin geçmişini kısaca; devlet desteğinde dünya ile eş zamanlı olarak başlama, ancak yolda kalma şeklinde özetleyebiliriz.

Sektörün ufkunun açılması için doksanlı yıllar dönüm noktası olmuştur. Metro ve Carrefour'un Türkiye pazarını keşfi, yerlileri de uykudan uyarmıştır. Bu kez de hızlı ama hesapsız bir büyüme neticesinde rantabilitesi düşük yatırımlar birbirini izlemiş, özellikle bu dönemde perakendenin imdadına repo vb. operasyonel olmayan gelir

Ülkesinde irili ufaklı tam 11 yabancı perakende zincirinin faaliyet gösterdiğini belirten Polonya Maliye Bakanı Terasa Lubinska, yaptığı açıklamada süpermarket zincirlerini bir ülkede yapılabilecek en kötü ve niteliksiz yatırım türü olarak niteliyor ve şöyle diyor, 'Bu tür iş yerleri yeni iş alanları üretmez, tam tersine var olanları yok eder.'

kalemleri yetişmiştir. Bir anlamda doksanlı yıllar hormonlu büyüme yılları olmuştur. Yabancıların pek de alışık olmadığı bu duruma adapte olmaları çok hızlı olmuştur. Aynı yıllarda Avrupa, perakendenin kâr ve zararlarını tartışıyor, düzenleme üzerine düzenleme yapıyordu.

Metro ve Carrefour, Türkiye'ye adım attıktan sonra pazar fark edilmeye başlandı. 1995'ten itibaren, ekonomik tsunamiye kadar olan zaman aralığı, perakendecilerin dimağında ve damağında altın yıllar olarak anılmaktadır.

Bu süreçteki büyüme de üç koldan gerçekleşmiştir. Devlet destekli, devlet köstekli ve özel girişimler yoluyla; Yine bu dönem akıllarda 'repolu hayat 'olarak yer etmiştir. Çok hızlı büyüme oranına karşılık geleneksel perakendecilerin dışında kalan, özellikle pazar önderi diyebileceğimiz firmalar, operasyonel olarak hep zarar üretmişler, bu zararlarını bankalara ve devlete repo ederek hafifletmişlerdir. Bunun en büyük nedeni de mevcut düzenin bu şekilde kurulmuş olması ile verimlilik, kârlılık, lokasyon, piyasa analizi gibi kavram ve kuralların dikkate alınmamasıdır.

Yine bu yılların en belirgin özelliği yüksek enflasyonda herkesin günah ve sevaplarının üstünün örtülmesidir. Şu anda birçok firma adeta yüksek enflasyonlu günleri özler olmuştur. 1996 ile 2003 yıllarındaki gelişime baktığımızda 1996 yılında 1.316 olan hiper ve süpermarket sayısı, 2003 yılında 4.242 ye yükselmiştir. Küçük süpermarket sayısı ise 895'ten 2.764'e çıkmıştır.

Bu tablonun negatif tarafı ise 50 m2 civarında olan küçük BAKKAL sayısı 1996 yılında 164.366 iken 2003 yılına gelindiğinde bu rakam 124.283 'e düşmüştür.

Bu durumun Avrupa'daki fotoğrafına baktığımızda ciro paylaşımı anlamında 1980 ile 2002 yılları arasındaki değişim, örneğin Hipermarketlerin 1980 yılında cirodan aldıkları pay % 13 iken, 2002 yılına geldiğimizde %36 olarak gerçekleşmiştir.

Yine küçük marketlerin 1980 yılında cirodan aldıkları pay %25.7 iken 2002 yılına gelindiğinde bu oran %24 olarak gerçekleşmiştir. İndirim mağazacılığının Avrupa serüveni, 1991 yılında %9.4 iken 2002 yılında bu oran %15.6 'ya çıkmıştır. Hâlbuki ülkemizde indirim mağazacılığı çok kısa sürede büyük bir mesafe alarak neredeyse Migros'un elli yılda almış olduğu yolu üç beş yılda kat etmiştir.

Avrupa'daki Perakende Düzenlemelerinin Özü

Perakende savaşlarının çok önce yaşandığı Avrupa'da doğal olarak yasal düzenlemeler doksanlı yıllarda başlamış, çeşitli revizyonlardan geçmiş, ama mutlak surette bir düzenleme ve kontrol mekanizması oluşturularak, başıboşluk giderilmiştir.

Birkaç kez değişime uğrayan düzenlemelerin tüm ülkelerdeki benzer taraflarını ve hedeflerini şu şekilde özetleyebiliriz;

- Rekabet ortamının muhafazası,
- Küçük işletmelerin korunması,
- Tekel ve oligopol oluşmasının önlenmesi,
- Elde edilen gücün kötüye kullanılmasının önüne geçilmesi,
- Şehir ve çevre planlaması-kirliliği ve trafik yoğunluğunun önlenmesi,
- Küçük ve büyük işletmelerin hep bir arada yaşayabileceği bir ortamın oluş turulması,
- Zararına satışlar yoluyla haksız fiyat rekabetinin önüne geçilmesi,
- Üreticiler üzerindeki perakendeci baskısının belli kurallara bağlanması,
- Üretici ile satıcı ilişkilerinde belirlenen kurallara her iki tarafın da uyması,
- Üretici ve tüketicinin, perakendeci karşısında korunması,
- Vadesi 90 günü geçen ödemelerde banka teminat mektubunun şart koşul
- Birçok firmanın bir araya gelerek ortak bir satın alma platformu oluşturması ve bu büyüklükten hareketle üreticileri zora sokacak ayrımcı indirimler almasının yasaklanması,

Peki, bütün bu düzenlemeler, probleme ne kadar çözüm getirmiştir.? Bu nokta batıda da ciddi olarak tartışılmıştır. Batıda yapılan bunca düzenlemeye rağmen niçin bu noktaya gelindi:? Çünkü Batıda, 'Atların kaçışından çok sonra ahırların kapısını kitlemek akıllarına gelmiştir' de ondan dolayı.

Bu kadar düzenlemeye rağmen, perakende pazarı üç beş perakendeciye kalacak tezinin doğrulanmasına az kalmıştır.



Türkiye Piyasasının Cazibesi

Türkiye, nüfus yoğunluğu açısından Rusya ve Almanya'dan sonra Avrupa'nın üçüncü büyük ülkesidir. 0-39 yaş grubu, toplam nüfusunun yüzde 75'ini oluşturan Türkiye, Doğu Avrupa'nın ikinci büyük ekonomisi konumundadır.

Hızlı şehirleşme ve son yıllarda yakalanan ekonomik istikrar gibi faktörler, Türkiye'yi perakendecilik açısından diğer pazarlara göre avantajlı kılmaktadır. Hatta küresel şirketler Türkiye'yi, Türkî cumhuriyetlere geçiş için anahtar olarak görmekteydiler. Ancak Türk politikası bunun farkına bile



varamadı. Bütün uluslararası raporlarda da bu durumun altı kalın bir şekilde çizilmektedir.

Temel ve kritik soru şudur; gelişmiş ülke pazarlarındaki durgunluğa ve küresel şirketlerin olanca hızıyla yeni pazarlar aradığı bir dünyada, hâlâ Türkiye ve pazarı, niçin olması gereken değerin çok altında bir reyting alıyor? Ve sermayeyi yerleşik kılabilmek için ayrıcalık sayılabilecek uygulamalara ihtiyaç duyuyoruz?

Hâlbuki pazardaki diğer rakiplerimiz, bu durumu çok iyi kullanmaktadırlar. Mesela gelir düzeyi ve satın alma ortalaması düşük, popülâsyonu yüksek Çin'de mağaza açmak isteyen Carrefuor'a, tüm dünyadaki mağazalarında yılda minimum beş milyar $ Çin ürününü satması karşılığında bu pazara giriş vizesi verilmiştir. **Çin bırakın işi kolaylaştırmayı, zorlaştırıcı tedbirler almıştır.** Örneğin Perakendeye yatırım yapmak isteyenlere minimum 2,5 milyar dolarlık bir yatırım zorunluluğu getirilmiştir.

Özetlemek gerekirse, batılı sermayenin kurtuluş reçetesi Asya ve gelişmekte olan pazarların elindedir. Bu durum bir tercih değil zorunluluktur. Yaşlı, yorgun, durgun ve doymuş Avrupa pazarlarına son darbeyi de ucuz maliyetli işgücü piyasaları indirmiştir.

Perakende de altmışlı yıllar, bugünün devleri Wal-Mart, Carrefour, Metro ve Tesco gibi global pazar liderlerinin ve oyunun kurallarını yazanların sahneye çıktığı yıllardır. Ne enteresandır ki, aynı zaman diliminde ülkemizde de Gima ve Migros gibi kuruluşlar devlet desteği ve teşviki ile, hatta 1973 yılında ''Büyük mağazaların teşviki kanun tasarısı' ile bizzat desteklenmiş ancak sektör ve ülke derin uykusundan uyandırılamamıştır.

Polonyalı Bakanın Haklı İsyanı

Ülkesinde irili ufaklı tam 11 yabancı perakende zincirinin faaliyet gösterdiğini belirten Polonya Maliye Bakanı Terasa Lubinska, yaptığı açıklamada süpermarket zincirlerini bir ülkede yapılabilecek en kötü ve niteliksiz yatırım türü olarak tanımlıyor ve şöyle diyor, 'Bu tür iş yerleri yeni iş alanları üretmez, tam tersine var olanları yok eder.' Terasa Lubinska; sıradan, basit ve kalitesiz iş alanları oluşturan perakende yerine üretime yönelik yatırımların asıl desteklenmesi gereken yatırımlar olduğunu kaydediyor.

Polonya Maliye Bakanının haklı isyanı, geç kalınmış bir uyanışın ifadesidir. Yabancı sermaye içinde perakendenin ne kadar etkin ve efektif bir yabancı sermaye olduğu tartışma konusudur. 'İstihdam oluşturuyor' derseniz cevabım, 'Bir iş kuruyorsanız, işinizi yaptırmak için mutlaka birilerine ihtiyaç duyuyorsunuz' olur.

Perakende Yasa Tasarısı Çözümden Uzak

Perakendenin son 15 yılında temel gündemi oluşturan yasal düzenlemede sona yaklaşılmıştır. Fakat bu haliyle hiç kimseyi memnun etmeyecek ve göstermelik bir düzenlemeden öteye geçemeyecektir. Adeta yaz-boz tahtasına dönen taslak, ülke gerçekleriyle örtüşmemektedir. Bu yasa çözüm yerine problem üretir. Çünkü ülke gerçeklerini temel almamış, eksik, net tanımlamalardan yoksun, yolsuzluğa prim tanıyacak bir taslaktır. Mesela bakkalları en çok zorlayan sokak içlerinde bulunan zincirlerdir. Bu konuda ise nasıl bir düzenleme yapılacağı belli değildir.

Ülkemizde ne küçük esnafı temsil ettiklerini söyleyen koltuk erbabı, ne de organize perakendenin güçlü lobisi; doğru, net ve gerçekçi bir tez ortaya koyamamıştır.

Sosyal, siyasal, ekonomik, finansal ve çevresel gerçekçilikten uzak, mesnetsiz argümanlarla bir kısım yasaklar getirilmesi istenirken, konunun diğer muhatapları 'Bırakınız yapsınlar' anlayışının devam etmesini istemektedir. Doksanlı yıllardan beri ekonomik darboğaza girmelerinin tek sebebi olarak mağazaları gören, gerçek sorunlarının ne olduğunu dahi bilmeyen mutsuz çoğunluk ile perakende burjuvazisi arasında sıkışıp kalan yönetim erki ise, her seferinde, oy tehdidi ile güç gösterisinin arasında sıkışmış ve topu hep taca atmıştır.

ACNielsen araştırma kuruluşu, bu şartlar altında 2012 yılında süpermarketlerin toplam pazardaki payının %64 olacağını öngörmektedir. Buna rağmen her seferinde düzenleme için erken diyen, içinde bulunduğu küresel dönüşümü bırakın, yaşadığı coğrafya ve toplumdan bîhaber, fildişi kulesi sakinlerinin de kendi savlarını destekleyici, sağlam bir argüman bulamayışlarını ve bir arpa boyu ilerleyemediklerini görmek de gerçekten düşündürücü.

Avrupa'da Perakende Savaşları

Türkiye'nin şu an yaşadığı ve önümüzdeki

süreçte yaşayacağı savrulma ve çatışmaları Avrupa yaklaşık yirmi-yirmi beş yıl önce yaşadı. Avrupa'da perakendecilerin kendi arasındaki rekabeti acımasız ve öldürücü boyutlarda gerçekleşmiştir. Öyle ki bu savaşta onlarca perakende zinciri birleşme veya iflaslar yoluyla pazardan çekilmek zorunda kalmışdır. Şu anda İskandinav ülkelerinde pazarda faaliyette bulunan ilk üç perakendecinin Pazar payı %83 ile %95 arasındadır. Bu oran Akdeniz ülkelerinde biraz daha düşüktür. İspanya'da %55, İtalya'da %26, Yunanistan'da %35'ler mertebesindedir. Avrupa'nın oturmuş pazarında hareket alanı, düzenlemelerin de etkisi ile iyice daralan lider perakendeciler bu kez gözünü yeni Pazarlara dikmişdir. Her geçen gün, dış pazarların toplam satışlarındanki pay artmaktadır. Örneğin Metro ve Carrefour'un toplam satışları içerisinde yurtdışı satışlarının payı %50'lere varmıştır. Bu oran Hollandalı Ahold'da %85'in üzerindedir. Perakende liderlerinin dış pazarlardaki rekabeti de ilginç bir seyir izlemektedir. Mesela doksanlı yıllarda ABD pazarına adım atan Carrefour, çok ciddi finansal kayba uğrayarak bu pazarı arkasına bakmadan terk etmiştir.

Avrupa Pazarında Bugün Neler Oluyor?

Avrupa'nın birçok ülkesi derin bir ekonomik krizin ayak sesleri ile irkilmiştir. Dünyanın iki numaralı perakendecisi Carrefour, belki de ilk defa kendi ülkesinde negatif bir bilanço açıklamak zorunda kalmıştır. Aynı şey Alman perakende devleri için de söz konusudur. Yeni gelişmekte olan pazarlar, yüksek kâr oranları ve büyük potansiyelleri ile adeta bu firmaların kurtarıcısı olmuştur. Özellikle de Asya pazarı herkesin hayallerindeki sevgili gibidir. İç pazarda yaşanan kavga, dış pazarlarda global bir var oluş mücadelesine dönüşmüştür. Bu çerçevede bir pazarda güçlü bir konuma gelemeyen global oyuncu, yerini o pazarın liderine bırakmaya başlamıştır. Mesela Tesco ile Carrefour; Çekoslovakya, slovakya ve Tayvanda mağaza değişimine giderek güçlü oldukları pazarda güçlerini artırırken, zayıf oldukları pazarları da terk etmişlerdir. Avrupalı perakendeciler için hedef, mevcut pazarda zayıflamamak ve yeni bakir pazarlara yelken açmaktır.

Wal-Mart Korkusu

Özellikle İngiltere dışındaki tüm ülkeler, Wal-Mart'ın Avrupa'ya adım atmasına bile tepkililer. Fransa gibi bu konuda net ve sert tavır sergileyen ülkelerde, devlet bizzat bunu için stratejiler geliştirmektedir. Örneğin Contınent Carrefour birleşmesi böyle bir çalışmanın ürünüdür. Yine doksanlı yıllarda, Avrupa'nın önde gelen perakende liderleri, olası bir durum için stratejik üreticiler için satın alma birlikteliğinin alt yapısını hazırlamışlardır. fakat bu hazır-

Perakende İçin Çözüm Önerileri

Perakende yasa tasarısıyla ilgili bugüne kadarki tüm tartışma ve komisyonların içerisinde bulunan birisi olarak genel tespit ve çözüm önerilerimi şöyle sıralayabilirim;

- Bu düzenleme için dün erkendir, bugün geçtir. Çünkü 2005 yılı ciddi konsoli dasyon ve satışlara sahne olmuş, pazardaki oyuncu sayısı ciddi bir biçimde azalmıştır.
- Enflasyonsuz ortama ayak uydurmakta zorlanan diğer küçük ve orta ölçekli zincirlerde durum hiç de iç açıcı değildir. Büyük firmaların baskısına boyun eğerek, rakipleri tarafından ezilen küçüklere, büyük firmaların raf fiyatlarından ürün almak zorunda bırakan, kendipazarını küçülttüğünün farkına bile varmadan büyüklere yem olacak, ismi büyük firmaları uyarmak ve adaletsizliği giderecek düzen lemelere ihtiyaç vardır.
- Yakını ve uzağı gören, gelişmeye ket vurmadan, zayıfı güçlü karşısında koruyan, tekelleşmeyi önleyen bir düzenlemeye ihtiyaç vardır. Bugünün meselelerine çözüm, yarının muhtemel problemlerini önleyen bir çıkış olacağı için herkesin kabul edeceği bir yöntem olacaktır.
- Avrupa'da atlar ahırdan kaçtıktan sonra kapılan kapatılmıştır. Avrupa deneyiminden istifade edilirse aynı problemli süreç yaşanmaz.
- Finans ve perakende sektörü bir ülkenin en stratejik sektörlerindendir. Düzensiz ve kuralsız olması düşünülemez.
- Bu yasa bu haliyle, karşı çıkıyor gibi görünseler de, mevcut Pazar aktörleri n i koruyan, kollayan, küçük esnafın sorunlarını çözmekten uzak bir tasarıdır. Öte yandan Avrupa ülkelerinde pazar günleri mağazaların açılması yönünde çalışmalar yapıldığı, yine Türkiye'de marketlerin haftalık cirosunun en az % 25'inin pazar günü gerçekleştiği bilinirken, 'Hadi Pazar günü marketleri kapatalım' demek gerçekçi bir yaklaşım olmasa gerek.
- Birleşmek ve bütünleşmek yerine ayrılıklar ülkesi haline gelen bir ülkede, 'Güçlerinizi birleştirin' demek ne kadar dikkate alınır bilmiyorum. Ancak Meksika vb. ülkelerde önemli perakende grupları güçlü rakipleri karşısında ortak uygulamalar geliştirmişlerdir. Bu düzenlemelerin odak noktası, tüketicinin üretici ve perakendeci karşısında korunması olmalıdır.
- Bugüne kadar ortada dolaşan taslak metinler konunun uzmanı olmayan kişiler tarafından yapılmıştır. Fakat AMPD'nin daha önceki öneri paketinde yer alan, aynı BDDK, EPDK vb. gibi bir düzenleme ve denetleme kurulunun oluşturulması tezi, sektörün önünü herkes için açacak en etkin çözümlerden birisi olabilir.



Türk Perakende Pazarının Yarını

- Türkiye'de yapılan ve yapılacak reformlara güçlü lobileri ile her zaman başkaldıran otomotiv ve turizm gibi sektörlerin yanına perakende de ilave edilebilir.
- 2005 yılında yoğun bir şekilde gerçekleşen konsolidasyonlar, artarak devam edecektir.
- Yabancıların ilgisi devam edecek, bu ilgi yeni satın almalar doğuracaktır.
- Pazarda beklenen büyüklüğü yakalayamayan bazı yabancı zincirler takas yoluna gidebilirler.
- Organize ve güçlü rakipleri karşısında gerilla savaşı yapan küçük ve orta ölçekli perakendeciler de, rakipleri gibi organize ve kurumsal olamazlarsa, bakkallardan sonra çekilme sırası onlara gelecektir.
- Ortaklık kültürü tarihi, başarısızlık ve aldatılmalarla dolu ülkemizde, mecburiyetler neticesinde yeni ortaklıklar denenecektir.
- Pazarda büyüme gereği ile finans ihtiyacı arasında sıkışanlar franchise sistemini uygulamaya koyacaklar.
- Büyük yatırımların yapıldığı beş altı ilin dışında kalan Anadolu şehirlerinde de rekabet hızla artacaktır. Öncelik, kişi başı gelirin yüksek olduğu illerde olacaktır.
- Gıda dışı alandaki büyüme gıdaya göre daha yüksek olacaktır
- Almanya'nın dev elektronik mağaza zinciri Mediamarkt ve Saturn, pazara göz kırpmaktadır.
- Yine multimedya mağazacılığı (kitap,bilgisayar, Kırtasiye vb.) gelişerek büyüyecektir.
- Kozmetik, sağlık, hijyen alanındaki yatırımlar hızlanacaktır.
- Düzensiz ve plansız büyüme sonucu birçok alışveriş merkezi ve mağaza beyaz bayrak kaldıracak, suçu devlete atacaklardır. Sadece Avcılar-Beylikdüzü arasında açılacaklarla beraber tam 21 adet alışveriş merkezi faaliyette olacak, ancak çok azı kâr edecektir.
- İndirim mağazacılığı noktasında bir parantez açmakta fayda görüyorum. Bu kategorinin babası sayılan Aldi'nin, Türkiye pazarına girmek için fırsat kolladığı bilinmektedir. Özetle ülkemizde bu alan gelişimini uzun süre devam ettireceğe benziyor.
- Şeffaflıktan uzak ve yükü müşteriye taşıttıran üretici ve perakendeciler, enflasyonsuz döneme adapte olmakta oldukça zorlanmaktadır. Özellikle enflasyonsuz yönetim tecrübesi yüksek uluslararası şirketler, yeni dönemde avantajlı konuma geçmişlerdir.
- Önümüzdeki dönemde en büyük avantaj ve farklılaşma insan sermayesi alanında olacaktır. Gayrimenkullere verilen değerin onda birini görmeyen insan sermayesi, en önemli varlık ve sermaye halini alacak, nitelikli yönetim kadrolarına sahip olan kurumlar rekabette öne geçeceklerdir.

lık bile kifayetsiz kalmıştır ki, Amerikan Wal-Mart, dünyanın Wal-Mart'lılaştırılması projesi çerçevesinde irili ufaklı 35'in üzerinde ülkede faaliyetleri olan Carrefour'u satın almak isteyerek, şu an 10 ülkede olan ticari faaliyetlerini geliştirmek istemiştir. Çin'de 700 fabrikanın sadece Wal-Mart için üretim yapması, İngiltere'de ASDA, Japonya'da Seiyu birleşmeleri, 'Eğer onları yenemiyorsan onlara katıl' vecizesini doğrular nitelikteki gelişmelere örnek gösterilebilir. Wall-Mart firmasının kısa sayılabilecek bir dönemde ciro hedefini bir trilyon dolar olarak belirlemesi de önümüzdeki dönemin perakende dünyası açısından oldukça zorlu savaşlara sahne olacağın işaretini vermektedir. Üreticiler açısından da durum iç açıcı gözükmemektedir. Procter &Gamble'ın küresel satışlarının %18'inin Wal-Mart aracılığı ile gerçekleştiği, bu firmanın Gılette firmasını satın alarak perakendecilerin buyruğuna girmek istememesine örnek olarak gösterilebilir.

Wall-Mart'ın Avrupa'daki ilerleyişinin nasıl devam edeceği, ya da devam edip etmeyeceği şüphelidir. Örneğin Almanya macerası hiç de iyi başlamadı ve iyi gitmemektedir. Belki de Almanya macerasındaki başarısızlık, Türkiye pazarında da aynı sonla noktalanabilir endişesi Wal-Mart'ın bu pazara ayak basma konusunda en önemli tedirginliğidir.

Bu firmanın en büyük avantaj olarak müşteriye sunduğu düşük fiyat esprisi bile Alman tüketicileri cezp etmemiştir. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi metropollerde ilgi görse bile Anadolu'da hayal kırıklığı yaşayabileceğini söylemek kehanet değildir.

Dünyanın Wal-Martlılaştırılması denilen proje, bizzat Bush'un destek verdiği bir projedir. Böylesine kapsamlı bir projenin içerisinde müttefikimiz ABD'nin Türkiye'yi dışarıda tutması beklenemez !

Yıldızı Parlayan Pazarlar

Kendi ülkelerinde filmin sona yaklaştığının farkında olan perakende liderleri, sürekli olarak küresel pazarda arayış içerisindedir. Prıce Waterhouse Coopers'ın yapmış olduğu araştırmaya göre, Perakende, yani tüketiciye yönelik ürünler sektörü yatırımları açısından en uygun pazarların; Çin, Hindistan, TÜRKİYE, Rusya, Romanya, Vietnam ve Bulgaristan olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu pazarlar içerisinde ekonomik büyüme

ve nüfus yoğunluğu açısından Çin, Hindistan ve Rusya tüm sektörlerin başını döndürmektedir. Dünya nüfusunun yarıya yakınını barındıran bu ülkeler, hızlı ekonomik kalkınması ile de herkesin odak noktasındadır.
Perakendeciler açısından düşük satın alma ortalamaları, yüksek gelir düzeyinde yaşayan, ancak o ülke şartlarına göre azınlık, bize göre ülkemizin toplam nüfusundan daha büyük bir burjuva sınıfı olması, cazibeyi daha da artırırken, gelir dağılımındaki dengesizliğin, küresel bulaşıcı bir hastalık halini aldığını da gözler önüne sermektedir. Bu sınıflama içerisinde Türkiye'nin demografi, lokasyon ve ekonomik olarak avantaj ve özellikleri diğerlerinin çok üzerindedir.

Avrupa ve ABD'de Perakende Sektörüne Yönelik Düzenlemeler

Ülkemizde 1990'lardan beri tartışılan, ancak bir arpa boyu bile gelişim sağlanamayan perakende sektörüne yönelik düzenlenme ile ilgili çalışmalar Avrupa'da çok önceleri yapılmış ve unutulmaya yüz tutmuştur. Konunun önemine binaen yapılan çalışmaları etraflıca anlatmak isterdim, fakat yer sınırlılığı nedeniyle kısaca özetlemekte fayda görüyorum.

Fransa: 1996 yılında Raffarin kanunu ile 300 m2 üzerindeki mağazaların ticari komiteler ile idari yetkililerin izni ile açılması kararlaştırılmıştır. Yine alıcılarla satıcılar arasındaki alışverişi düzenlemek üzere 1996 yılında Galland kanunu yürürlüğe konmuştur. Benzer şekilde Fransa'nın kuzey doğusunda güçlü konumda bulunan Cora'nın bir süpermarket zincirini alması üzerine, geçmişe yönelik tedarikçilerden indirim almak istemesi, bir anlamda devralma işlemine finansal katkıda bulunmaya zorlaması ile ilgili olarak da çeşitli düzenlemeler yapılmıştır.

Almanya: Çevre şartlarının, açılış-kapanış ve çalışma saatlerinin standardize edilmesi, hijyen, sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi, şehir merkezlerinin kalabalığının rahatlatılması, vb. konularda en son düzenleme Fransa'dakine de benzer şekilde 1998 yılında revize edilerek uygulamaya konulmuştur. Baunutzungsverordnungen adı verilen düzenleme ile 110 m^2'den büyük satış yerlerine ilişkin kısıtlamalar yürürlüktedir.

İtalya: İtalya'da 400 m^2'den büyük ve 10.000 kişiden az kişi çalıştıran mağazalar yerel yönetimin iznine bağlı olmakla birlikte, 1500 m^2 'den büyük mağazalar için bölgesel hükümete, yerel yönetimin vermiş olduğu kararı veto etme yetkisi verilmiştir. 1998 yılında BERSANİ kanunları İtalya'da mağaza açılış şartlarının çerçevesini yeniden belirlemiştir.

İspanya: 1995 yılında yapılan düzenleme ile konu belli bir çerçeveye oturtulmuştur. Valencia, Katalonya ve Galiçya hariç, şehir dışında mağaza açılırken bunlara verilen izin; yerel makamların planlama ve bölge açısından değerlendirilmesi ve bölgesel hükümetin perakende sektöründeki doyum seviyelerini göz önüne alarak vereceği izinler olarak iki aşamalıdır. Ancak bu düzenleme kuruluş aşamasını zorlaştırmakla birlikte kendisinden beklenen faydaları sağlamamış, yeni rakiplerin pazara girişlerini önlemekle birlikte, mevcutlara avantaj sağlamıştır.

İngiltere: 1990'lı yılların başına kadar şehir dışına mağaza açmak kolayken, yapılan düzenleme ile izin alınması zorlaştırılmış, fakat bu durum mevcut firmalara avantaj sağlamıştır. 'Bırakınız yapsınlar' politikasını uzun süre muhafaza etmesine rağmen daha sonra diğer ülkelerdeki gibi katı kurallar koymuşlardır.

ABD: ABD'de Robinson –Patman Yasası ile satış alanının fiziksel olarak genişletilmesine katı sınırlar koyma ve göz önündeki pazar kesimlerinde yağmacı fiyatlandırmayı önleme yoluna gidilmiştir. Kısıtlamalara karşı yürütülen kavgalar yürürlükteki planlama süreçlerinin ne amacını saptırmış ne de etkililiğini sınırlandırmıştır.



Gıda Dışı Perakendenin Önü Açık

Gıda dışı alanda klasik bayilik imparatorluğu uzatmaları oynamaktadır. Günümüzün ekonomik şartları, kâr marjları ve giderler, üreticinin dayatma ve krallığını da sona erdirecektir. Gıda dışı alanda tekstilin belli bir oturmuşluğu var, tekstil sektörü markalaşma safhasına geçmiştir. Elektronik sektörü kriz dönemindeki ertelenen alımlar ve taksitlendirme etkisi ile pazarını ciddi biçimde büyütmektedir. Gıda alanında yaşanan ciddi rekabet, 2007'den itibaren gıda dışı alanda yaşanmaya başlayacaktır. Kozmetik mağazacılığı hızla gelişecek diğer bir alandır. Henüz ülkemizde farkına varılmayan sağlık, hijyen, kozmetik vb. kategorilerden oluşan mağazacılık, henüz yaygınlaşmamıştır. Bu alanda da gelişim ve değişim yaşanacaktır.

Fikri TÜRKEL
fikriturkel@gmail.com

Perakendecilikte Hâlâ İşin Başındayız

Geçen yılın en parlak sektörü perakendecilikte yaşananlar, hâlâ işin başında olduğumuzu gösteriyor. 10 yıl önce 5 mağaza ile hayatımıza giren BİM'in bugün Türkiye'nin en yaygın zinciri olduğunu unutmamak lâzım. Benzeri uygulamalar niye olmasın. Yeter ki, isteyelim.

Rekabet, yeniçağda her yere yerleştirilen bir kelime haline geldi. Bir diğeri de verimliliktir. Geçenlerde sordular: Gelecekte rekabetin boyutları ne olacak?

Gelecek üzerine konuşulanların tamamı tahmindir. Matematiksel bir formülü olsaydı, bilim adamları dünyanın en zenginleri arasında sıraya girerlerdi. Benim cevabım yeni teknolojinin akıllı bir uygulamasıyla ilgili oldu: www.froogle.com 'a girin rekabetin boyutlarını görün. Dünyanın en zengini bile, daha ucuza alabileceği bir şeye fazlasını vermez. Her ürünün piyasada nerede, kaça satıldığını gösteren ilginç bir site. Google'ın bu adresinin yerli versiyonları da Türkiye'de faaliyet geçti. Japon uygulaması ise şöyle: Almak istediğiniz ürünün fotoğrafını cep telefonunuzla çekiyorsunuz ve gönderdiğiniz adresten, nerede, kaç paraya o ve benzerlerinin fiyatları geliyor.

Teknoloji dünyayı bilinmeyen bir kıtaya doğru yola çıkardı. Gerçek rekabet, cep telefonlarıyla geniş bant internet hizmeti almaya başlayınca yaşanacak. Büyükler ve küçükler rekabetin yeni tanımıyla tanışacak. Benim tahminim esneklik gösterip, yeni hizmet boyutu katanlar bu rekabetten gâlip çıkacak. Esnekliği de küçükler daha kolay gösteriyor.

Başka yerde daha ucuza varken, pahalı olanı nasıl alırsınız? Piyasalarda asıl rekabet, cep telefonlarıyla geniş bant internet hizmeti almaya başlayınca yaşanacak. Büyükler ve küçükler rekabetin yeni tanımıyla tanışacak. Benim tahminim esneklik gösterip, yeni hizmet boyutu katanlar bu rekabetten galip çıkacak.

Metro Group, "Ticaretin ruhu" sloganını seçmiş. Almanya'da ticaretle perakendecilik eş değerde tutuluyor. Bizde alışveriş deyince akla pazar geliyor. Marketler bu baskın kelimenin yerine geçemedikleri gibi, pazardaki payını da hâlâ azaltamadı. Market deyince de organize perakendecileri kastediyoruz. 2005 yılı hiper marketlerle, bankaların yılı oldu. Büyük birleşmeler, satın almaların yanı sıra yabancı sermayeyi çeken merkezler oldu.

Genellikle "bakkal – market savaşı" şeklinde yansıyan marketleşmenin yasal altyapısı ne yazık ki hâlâ netleşmedi. Bakanlar Kurulu'ndaki Perakendecilik Yasası'nın nasıl düzenleme yapacağı, dünyadaki gelişmelere ve iç ekonomik dengelere göre belirlenecek. Ama bilinen bir gerçek var ki, piyasa çok daha büyük gelişmelere gebe.

Geleneksel alışveriş kültürümüz iki temele dayanıyor: Bakkal ve pazarcılık. Mahalle pazarları kayıt dışının merkezleri durumunda devam ederken, bakkallar da verimsiz ve rekabet şartlarından uzak bir görünüm sergiliyor. Bakkallardan bahsediyoruz, çünkü kesin olmamakla birlikte tahmini rakam şudur: Bakkal esnaflarımızın en büyük avantajı sayısal çokluğudur. Türkiye'de 2 milyon'u aşan bakkal-bayi esnafı mevcuttur. Bu sayısal çokluk aynı zamanda cirolara da yansımıştır. Ülkemizde bakkal esnafının genel cirodaki payı yüzde 82 civarındadır.

İster süper ve hiper marketlerin yaygınlaşması diyelim, isterse bakkalların varlığının sürdürülebilir kılınmasına bakalım; ilk ele alınması gereken nokta organize perakendeciliğinin en temel unsuru olan, üretim zincirlerinin kısaltılması ve verimli kullanımıdır.

Üreticiden tüketiciye zinciri ne kadar verimli olursa, organize perakendecilikten de o derece bahsedilebilir. Aksi takdirde, rekabetçi bir piyasa oluşmadığı gibi, hiper marketler ve bakkallarla ilgili spekülasyonlar da sona ermez. Bu açıdan bakıldığında, Türkiye'de organize perakendeciliğin çok başında olduğumuz söylenebilir. Ne pazarcılığın kayıt içine alınması, ne bakkalların eğitimi, ne de hiper marketlerin haksız rekabetini önleyen tedbirler alışveriş sektörüne bir dinamizm kazandırmayacaktır.

Bakkal'ın Anavatanı Asya

Asya'nın temel karakteristik alışveriş dükkân kavramı bakkaldır. Japonya'da, Hindis-



Japonya'da Faaliyette Bulunan Yabancı Perakende Firmaları

Firma İsmi	Ürün Türü	Menşe Ülke	Pazara Giriş Yılı	Pazardan ÇıkışYılı
Toys'R'Us	Oyuncak	ABD	1991	
Kinko's	Hizmetler	ABD	1992	
Disney Store	Karakter ürünleri	ABD	1992	
L.L. Bean	Açıkhava spor giyim	ABD	1992	
Eddie Bauer	Açıkhava spor giyim	ABD	1993	
Lands' End	Açıkhava spor giyim	ABD	1994	
Esprit	Spor giyim	Hong Kong	1994	
Claire's Stores	Aksesuarlar	ABD	1994	
Candy Express	Şekerleme	ABD	1994	
Tie Rack	Boyun bağı	İngiltere	1995	
GAP	Spor giyim	ABD	1995	
Warner Bros. Studio Store	Karakter ürünleri	ABD	1996	
The Sports Authority	Spor giyim	ABD	1996	
Pier Imports	Ev eşyaları	ABD	1996	
Starbucks Coffee Japan	Kahve dükkanı	ABD	1996	
Office Depot	Ofis malzemeleri	ABD	1997	
OfficeMax	Ofis malzemeleri	ABD	1997	
Foot Locker	Spor ayakkabıları	ABD	1997	2000
Next	Spor giyim	İngiltere	1997	
Walgreen	İlaç ve sağlık ürünleri	ABD	1998	
JC Penney	Giyim	ABD	1998	
The Athlete's Foot	Spor ayakkabıları	ABD	1998	
Room To Go	Mobilya	ABD	1999	
Gostco Wholesale	Toptan satış kulübü	ABD	1999	
The Boots Company	İlaç ve sağlık ürünleri	İngiltere	1999	2001
Sephora	Kozmetik ürünler	Fransa	1999	2001
Carrefour	Hipermarket	Fransa	2000	

tan'da sayılamayacak kadar bakkal vardır. Japonya'daki alışveriş kültürü, ikinci dünya savaşı ile hızlı bir değişime uğradı. Kişiye ait bir bakkal dükkânından Japonya'da bahsetmek mümkün değildir. Japonya'nın en büyük bakkalı Seven Eleven desek, sanıyorum pek çok kişi şaşıracaktır. Ülke genelinde 8 bin 700 şubesiyle ticari şirketler arasında en büyük ciroyu yapan durumundadır. Diğer taraftan Avrupa'nın en büyüğü olan Carrefoure, büyük yatırımlar yapmaya devam etmektedir. Özellikle 1991 yılından beri dünyanın önde gelen perakendecileri Japonya pazarında etkin duruma gelmiştir. Herkesin yatırım ve genişleme hamlelerini yakından takip ettiği Wall - Mart da Japonya'nın önde gelen zincirlerinden Seiyu'dan hisse alarak pazardaki varlığını göstermiştir. Bu yıl, şirketin çoğunluk hisselerinin Wall-Mart tarafından satın alınması planlanmaktadır.

Yabancı sermayenin nasıl ilgi gösterdiğini şu tablodan daha iyi anlarız. Yatırımcı şirketlerden Türkiye'ye ne kadarının geldiğini takdirinize bırakıyorum.

Japonya örneğini vermemin önemli bir sebebi var. Küçüklerin rekabeti açısından önemli bir örnektir. Kendine has özellikleri var ve yabancıların zor yaşadığı bir piyasa özelliği taşıyor. Bakkalların varlığını bir kalemde silmenin mümkün olmadığının en büyük örneği Japonya'dır. Hindistan da bakkal örneğini yaygın olarak yaşayan ve bu faaliyetin baskın olduğu bir ülkedir. Birkaç yıldır dünya perakende devlerinin hedef alanı olan Hindistan'daki yapının nasıl tepki vereceğini önümüzdeki yıllarda göreceğiz. Çin de batılı perakendecilerin ilgi alanında olmakla birlikte, komünist yönetimin kooperatif tarzı yapılanması, Hindistan ve Japonya'dan daha kolay konumlanmasına meydan verecektir.

Aynı şekilde Rusya da, perakendecilerin ikinci hedef alanı olmuştur. Mesela Metro Group, 10 yılda Türkiye'ye yaptığı



Bakkallarla İlgili Araştırmadan Kesitler...

En önemli mal kalemindeki ürünü alırken fiyatını kim belirliyor?

		Frekans	Yüzde
a.	Kendim	27	4.8
b.	Üretici	167	29.8
c.	Toptancı	349	62.2
d.	Belediye	3	0.5
e.	Diğer	8	1.4

Rekabetinizi olumsuz yönde etkileyen en önemli unsur hangisidir?

		Frekans	Yüzde
a.	Rakip firmanın üreticiden doğrudan alım yapması	33	5.9
b.	Rakip firmaya alım büyüklüğüne bağlı olarak fiyat ıskontosu ve uygun vade yapılması	327	58.3
c.	Rakip firmanın müşterilere promosyon yapması	29	5.2
d.	Çevrede çok dükkan olması	124	22.1
e.	Rakip firmanın çalışma saatlerinin ve günlerinin daha fazla olması	5	0.9

Faaliyet alanınızla ilgili karşılaştığınız en önemli sorununuz nedir?

		Frekans	Yüzde
a.	Vergi ve faaliyet alanı ile ilgili olarak mevzuatın karışık olması	18	3.2
b.	Faaliyet alanımızda haksız rekabet olması	259	46.2
c.	Kâr marjlarının düşük olması	127	22.6
d.	Toplam vergi tutarlarının yüksek olması	11	19.8
e.	Yeterli derecede teşvik ve muafiyetlerin olmayışı	15	2.7

yatırımın tamamını Rusya'da bir yılda yapmayı planına almıştır. Bunda Rusya'nın geniş olmasının yanı sıra Sovyetler Birliği döneminden kalan şehirleşmenin etkisidir. Rus halkı, market alışverişine yatkındır. Sadece marketçiler değil, giyimden teknolojiye, eğlenceden çocuğa kadar dünyanın neredeyse bütün zincirleri Rusya'da yer almıştır.

Avrupa'daki en önemli 10 zincirden sadece 3'ü Türkiye'de bulunmaktadır. Hâlbuki Rusya'da tamamı faaliyete geçmiştir.

Bakkalların Geleceği

Bir diğer kentsel gelişim ise, yeni gelişmekteki toplu konut alanlarında görülüyor. Avcılar'dan sonraki toplu konut alanlarından Beylikdüzü'nde yapılan bir araştırmadaki sonuçlar, bakkal tarzı mağazaların geleceğinin nasıl sınırlandırıldığını gösteriyor. Görüşülen kişilerin yüzde 41'i gıda alışverişlerini süpermarketlerden, yüzde 35'i marketlerden, yüzde 22'si hipermarketlerden geriye kalan yüzde 2'lik kesim de geleneksel yapıda baskın olan pazar ve evlerinin yakınındaki bakkallardan yapmaktadır.

Gıdada böyleyken diğer tüketim ürünlerinde durum farklı mı? Kıyafet alışverişlerinin en fazla yapıldığı lokasyonlar yüzde 46 ile mağazalardır. Mağazaları yüzde 18 ile Boyner ve YKM gibi bir çok markayı ve çeşidi bünyesinde bulunduran büyük mağazalar (department store), yüzde 16 ile alışveriş merkezleri, yüzde 10 ile pazar, yüzde 6 ile Migros/Carrefour ve yüzde 2 ile de pasaj içindeki mağazalar takip etmektedir.

Elimdeki araştırmaya göre, bölgede oturan kişilerin yüzde 62'si alışveriş merkezlerine gitmekte olup, ortalama ziyaret sıklıkları ayda 2,8 kezdir. Burada karşımıza "alışveriş merkezi" kavramı çıkıyor. Kentsel haya-

tın temeline yerleşen bu oluşum, alışveriş tarzımızla birlikte yaşam biçimimizi de etkiliyor. dışarıda yemek ile sinema ve tiyatro gibi sosyal aktivitelerin yaşantımıza girmesi gibi.

Perakendedeki Fırsatlar

Türkiye genelinde, profesyonel anlamda alışveriş merkezi kavramı içine giren mevcut 76 yer var. Kentleşme ile birlikte müşterisi ve ilgisi artan bu noktalara şu an plan ve projesi yürüyen 99 merkez daha gelmektedir. Şehri ve insanları sarmalayan bu yapılar, alışveriş etkinliğinin yaşanacağı yerler olmaya aday.

Bugün her açılacak alışveriş merkezinde bir mağaza açma projeksiyonu çizen bir şirket, 5 yıl sonar Türkiye'nin en popular mağaza zincirlerinden birini kurabilecektir. Bir başka potansiyel daha var. Türkiye'de organize perakendeci sayısının 3 bin 500 olduğu biliniyor. Bu Türkiye için yeterli bir rakam değil. Kayıt içindeki mevcut perakende pazarının ancak yüzde 25'ine hitap eden bir organizasyon.

PO'nun Türkiye genelinde 3 bin 800 benzin istasyonu var. Toplam benzin istasyonu sayısının 12 bin olduğu tahmin ediliyor.

İstanbul'da daha önce denenen, ancak sağlıklı bir yapı kurulamadığı için yürüyemeyen İSMAR tarzı satın alım merkezlerini, küçük marketler yeniden denemek zorundadır. Büyük perakendecilerin en büyük özelliği ucuz fiyat ve çeşittir. Küçük perakendeciler bu iki özelliği yaşatmak için inanılmaz fırsatlara sahiptir. Yeter ki, yeniden yapılanmak için istekli olsunlar. Satın alım şirketleri büfeler için de zorunlu.

Bakkal Niçin Tercih Edilmiyor?

"Bakkal Amcayı Seviyorum" mantığı çerçevesinde bakkalların rekabetçi yönünü güçlendiremeyeceğimiz gibi, hayatiyetlerini sürdürülebilir de kılamayız. Bakkalın sosyal yaşamdaki yeri hiçbir zaman kaybolmayacaktır. Ancak, yapılan çalışmalar bakkalların niye tercih edilmediğine şu sebepleri sıralıyor:

Seçenek azlığı: Süpermarketlerde aynı ürünün daha çok marka altında bulunabilmesi sonucu seçme hakkı ve kıyaslama imkânı vardır.

Sürat: Az personelin çalışmasından dolayı hizmetteki yavaşlık.

Teşhir: İç dizayn eksikliğinden dolayı, müşteri sadece ihtiyacı olan ürünü almaktadır.

Alan: 30-50 m2'lik mağazalarda müşteri ürünle direk temas edememekte, sadece tezgahın arkasından siparişini vermektedir.

İmaj: Yanlış bilgi, bilinçsizlik ve psikolojik etkenlerden dolayı müşterilerin bakkallar hakkındaki olumsuz imajı.

Fiyat: Süpermarketlerin, toptancılardan daha kârlı mal almalarıyla düşük fiyatlarla satış yapmaları.

Çalışma saatleri: Geç saatlere kadar açık olması, çalışan kesim için çok büyük kolaylıklar sağlar.

Çeşitli hizmetler: Süpermarketlerde her türlü ihtiyacınızı aldığınız gibi, oyun bölümleri, otopark ve cafe gibi hizmetlerden de yararlanabilirsiniz.

Yeni ruhsatlandırma çalışmalarıyla yarısının kapanıp yeniden yapılanması söz konusu. Her benzin istasyonu artık, sadece yakıt tedarik edilen bir merkez olmaktan çıkıyor. Buralar birer market gibi yapılanmaya başladı. Her ne kadar şimdilik sağlıklı bir konumlandırma göstermese de, geleceğimizin etkili alışveriş noktaları olmaya aday.

Japonya'nın en büyük bakkal zinciri bile 10 bin adetlik bir şubeleşmeye sahip değil.

Yeniden konumlandırılması gereken bir diğer alışveriş noktaları da büfe ve gazetelerin satıldığı kiosklardır.

Mevcut haliyle büfeler, kentsel görünümü bozmalarının yanı sıra verimlilik, hijyen ve güvenden yoksundur. Fiyat ve ürün bakımından rekabet şanslarına değinmek bile istemiyorum. Hızlı alışveriş ve fast food odağı olan büfeler, yeniden yapılandırıldığı takdirde kentsel hayatın alışveriş odaklarındaki yerini sürdürülebilir kılacaktır.

Perakende Günleri'nde sunumu ve denemesi yapılan Metro Group'un Future Store uygulaması, her alışveriş noktası için göz önünde bulundurmalı. Yukarıda "froogle.com" örneğinde olduğu gibi, teknoloji geleceğin perakendeciliğinde de büyük değişimler yaşatacaktır.

İzmir'de Kipa'yı alan İngiltere'nin ünlü şirketi Tesco'nun en belirgin sıçrayışı interaktif alışveriş ile yaptı. İnternet üzerinden verilen siparişleri tedarik etmede, Tesco'nun bütün dünyada şöhreti var. Kipa'dan sonra sessiz şekilde yapılanma içinde olan Tesco'nun Ege, Marmara ve İstanbul'da 36 mağaza açma projesinin yürüdüğünü söylemek istiyorum.

Future Store'un en temel özelliği, uzaktan algılama teknolojisinin, ürünün yanı sıra müşteriyle ilgili bilgileri de sisteminde tutarak daha verimli ve hızlı alışverişi sunmasıdır.

Gelelim Türkiye'de gelişme hızı düşük olan ve organize perakendeciliğinin en rekabetçi şartına. Bakkaldan hiper markete, pazardan alışveriş merkezlerine kadar olan geniş yelpazede mutlaka konumlandırılması gereken durum üretim süreçlerinin verimlilik ve günümüz teknolojisiyle yeni-



den yapılanmasına.
Üreticiden tüketiciye zincir Türkiye'de sağlıklı işlemiyor. Tarlada para etmeyen domates, bahçede kendini kurtarmayan elma, serada toplanamayan çilek ne yazık ki, tüketiciye makul ve rekabetçi fiyatlarla ulaşmıyor.
Çiftçinin bilinçlenmesinin yanı sıra, borsa kavramının eksikliği, hallerin durumunun yetersizliğinin yanı sıra satış noktalarının da yeterince organize olamaması, verimsiz bir alışveriş mantığını yaşanılır kılmıştır. Çiftçi para kazanamıyor, toptancı istediği şartlarda satamıyor, satış noktaları rekabetçi ürün bulamıyor ve nihayet tüketici hem zarar görüyor, hem de memnun kalmıyor. Küçük üreticiler büyük zincir mağazalara mal veremiyor. Çünkü büyük perakendeciler yüklü alımlar yapıyor. Bakkallar ve zincir olmayan marketler küçük üreticinin ulaşabileceği en birinci noktalar. Bu iki nokta arasındaki bağı kuran bir yapı yok. Sadece küçükler arasında değil, büyükler arasında da böyle bir bağ yok.
Lojistik şirketlerinin bu boşluğu doldurmak için yeniden yapılanmaları gerekiyor.
Bunları sağlayacak diğer organizasyon da alım şirketleri. Esnaf ve Bakkallar Federasyonu, lokal işleyecek alım merkezleriyle ilgili bir proje başlatmalı. En azından üretici ve tüketiciyi buluşturacak network kurmalı.
Bunun işleyebilmesi için, bakkallar yeniden konumlandırılmalı. Butik hizmet veren ve özellikleri olan satış noktaları halini almalı.
İstanbul'da daha önce denenen, ancak sağlıklı bir yapı kurulamadığı için yürüyemeyen İSMAR tarzı satın alım merkezlerini, küçük marketler yeniden denemek zorundadır. Büyük perakendecilerin en büyük özelliği ucuz fiyat ve çeşittir. Küçük perakendeciler bu iki özelliği yaşatmak için inanılmaz fırsatlara sahiptir. Yeter ki, yeniden yapılanmak için istekli olsunlar. Satın alım şirketleri büfeler için de zorunlu.
Büyükler için satın alım şirketlerinden çok, sözleşmeli tarım konusunda büyük projelere sahip olmaları önemli.
Yine de şunu söylemekte fayda var: teknoloji dünyayı bilinmeyen bir kıtaya doğru yola çıkardı. Esnek olanlar kazanacak. Esnekliği de küçükler daha kolay gösteriyor. Geçen yılın en parlak sektörü perakendecilik konusunda yapılanlar, hâlâ işin başında olduğumuzu gösteriyor. 10 yıl önce 5 mağaza ile hayatımıza giren BİM'in bugün Türkiye'nin en yaygın zinciri olduğunu unutmamak lazım. Benzeri uygulamalar niye olmasın. Yeter ki, isteyelim.

Bakkalların Rekabetine Japon Örneği

Asya'nın temel karakteristik alışveriş dükkân kavramı bakkaldır. Japonya'da ve Hindistan'da sayılamayacak kadar bakkal vardır. Japonya'daki alışveriş kültürü, ikinci dünya savaşı ile hızlı bir değişime uğradı. Kişiye ait bir bakkal dükkânından Japonya'da bahsetmek mümkün değildir. Japonya'nın en büyük bakkalı Seven Eleven ve ülke genelinde 8 bin 700 şubesiyle ticari şirketler arasında en büyük ciroyu yapan durumunda. Küçüklerin rekabeti açısından önemli bir örnek Japonya. Kendine has özellikleri var ve yabancıların zor yaşadığı bir piyasa özelliği taşıyor. Bakkalların varlığını bir kalemde silmenin mümkün olmadığının en büyük örneği Japonya'dır.



Mahmut ÖZGÜN
mahmut@ekcerceve.com

Esnafın Önünde İki Yol Var

Yeşil Kundura'nın franchise işletmecisi olan Ömer Serdar Yeşil, klasik esnaf anlayışının bitmek üzere olduğunu ve önümüzdeki 10 yıl içinde mevcut esnafın yarısının tasfiye olacağını belirterek, "Bu süreçte ancak bir marka olabilmeyi başaranlar veya itibarı olan bir markanın parçası, yani onun iş ortağı olanlar ayakta kalacak" dedi.



Ömer Serdar Yeşil, MÜSİAD Yönetim Kurulu üyesi olarak önemine binaen konuyu MÜSİAD Yönetim Kurulu'na taşıdı ve bizim de perakendecilik konusunda özel bir sayı hazırlamamıza vesile oldu.

Ömer Serdar Yeşil, Yeşil Kundura'nın franchise işletmecisi olarak Pendik ve Gebze bölgesindeki 3 mağazasıyla faaliyetlerini sürdüren genç bir girişimci. 1967 İstanbul doğumlu olan Ömer Serdar Yeşil, sanayici bir aileden geliyor. Ancak kendisi, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği'nden mezun olduğu 1992 yılından bu yana perakende sektöründe faaliyet gösteriyor. Bugünkü anlamda ülkemizdeki modern perakendeciliğin gelişim sürecini bizzat yaşayan Yeşil, 30-40 m² alanlarda yapılan klasik esnaf anlayışının bitmek üzere olduğuna dikkat çekti. Böyle giderse önümüzdeki 10 yıl içinde mevcut esnafın yarısının tasfiye olacağını vurgulayan Serdar Yeşil, "Bu süreçte ancak bir marka olabilmeyi başaranlar veya itibarı olan bir markanın parçası, yani onun iş ortağı olanlar ayakta kalacak. Türkiye'de markalaşmanın rekabette sağladığı avantaj gittikçe daha belirginleşiyor. Biz mesela Yeşil Kundura'nın farnchise işletmecisi olarak kendimizi daha şanslı hissediyoruz. Böyle bir markanın parçası olmak çok daha avantajlı. Diğer küçük ayakkabı esnafı zor durumdayken hamdolsun bizim işlerimiz daha iyi" dedi.

Esnaf, Perakendeciliğe Ayak Uyduramadı

MÜSİAD Yönetim Kurulu üyesi olarak önemine binaen konuyu MÜSİAD Yönetim Kurulu'na taşıyan ve bizim de perakendecilik konusunda özel bir sayı hazırlamamıza vesile olan Ömer Serdar Yeşil, geçen 10 sene içinde satış teknik ve organizasyonlarının çok geliştiğini belirterek, "Türkiye'deki esnafın krize girmesi ve şikayetçi olması, dünyada gelişen modern perakendecilik anlayışına ayak uyduramamasından kaynaklanıyor. Modern perakendecilikte ölçekler büyüdü sistemler kuruldu ve yeni satış teknikleri uygulamaya konuldu. Bizim klasik esnafımız ise; tarz ve sistemini bu değişimle rekabet edebilcek şekilde geliştirip yenileyemedi" dedi.

Bakkalcılık Savunulamaz

"Şu bir gerçek ki, insanlar her şeyi bulabilecekleri büyük yerlerden alışveriş yapmak istiyor" diyen Ömer Serdar Yeşil, tüketicinin tercihi bu yöndeyken bakkalcılık tarzındaki klasik esnaf anlayışını savunmak yerine onu rekabet edebilir bir yapıya kavuşturacak tedbirleri almanın daha akılcı olacağını savundu. Ülkemizde ilki 1988 yılında kurulan alışveriş merkezlerine hızla yenilerinin katılmasına rağmen dünyaya göre yeterli seviyede olmadığını belirten Yeşil, şöyle devam etti; "Avrupa'da 85 milyon m² kiralanabilir alışveriş merkezi alanı var. Türkiye'nin payı 1,6 milyon m². İngiltere'nin 14 milyon, Fransa'nınki ise 12 milyon m². Fert başına düşen metrekare Norveç'te bin kişiye 750 m², Türkiye'de ise 25 m². Bu rakamlarda bize bu alanda gelişme trendinin süreceğini gösteriyor. O halde klasik esnaf anlayışını savunmak yerine rakiplerle modern usullere göre nasıl rekabet edeceğimizi gündeme alıp onun tedbirlerini almalıyız. Mesela orta ölçekli Anadolu perakendeciliğini geliştirmek bunlardan birisi. Diğer taraftan ortaklık kültürünün geliştirilmesi halinde insanlarımız sermayelerini birleştirerek daha büyük mekanlarda, daha organize bir şekilde perakendecilik yapabilirler. Hem perakendecilik sanayi gibi öyle çok yoğun teknik bilgi de gerektirmiyor. Yeter ki güçleri birleştirelim ve organize olalım. Sanayide olduğu gibi perakendeciliğe yabancı sermayenin gelmesi çok da büyük bir katmadeğer sağlamıyor. Çünkü perakendeciler sadece bir sistem kuruyorlar ve organizasyon yapıyorlar. Bunu yerli girişimciler de yapabilir. İnsanlarımız birlikte hareket edebilirlerse mevcut kaynaklarıyla modern perakende organizasyonlarını kolaylıkla kurabilirler."

Fatma Beyza UÇAR
fatmabeyza@yahoo.com.tr

Franchise Al Veya Kur, Ayakta Kal!

Düşük enflasyonlu dönemle birlikte perakendenin kuralları yeniden yazılıyor. Esnafın varoluş mücadelesinde yeni alternatifi ise bir franchising sistemine girmek olarak belirtiliyor. Türkiye'de 2000'li yıllarda popülerleşen sistemde, bugün 200'e yakın Türk markası franchise veriyor. Sisteme giren girişimcilerin sayısı çoktan 5 bini aştı.

Ne güzel anlatıyordu, saçları kırlaşmış patron. Toplu iğnenin üretilmediği yıllarda kendi işini binbir zorlukla kurmuştu. Yokluk yıllarında, her şeyi deneme yanılma yoluyla öğrenmişti. Evet, o işini sıfırdan bu noktaya getirmişti. Sanmayın ki, bu patronun çocuklarına, torunlarına bıraktığı tek miras; sermayeden ibaret. Asıl miras, dededen toruna geçen girişimcilik ruhu. Girişimci yönü ağır basan bir torun da biraz sermayeye sahipse bugün kendi işini kurabilir. Ama öyle artık iş kurarken dedesi gibi sıkıntı çekmesine gerek yok. Daha doğrusu Amerika'yı yeniden keşfetmesine gerek yok. Sermaye olduktan sonra, bilgiyi de, sistemi de artık satın almak mümkün. Daha doğrusu, artık kurulu bir düzenin parçası olup, çarkı daha kolay çevirme imkânı var.

Yeni Alternatif Franchising

Günümüz girişimcileri artık her şeyi sıfırdan kurmak yerine büyük bir sistemin parçası olup ticaretin içinde yer alıyorlar... Günümüz girişimcilerini kolay iş sahibi yapan sistemin adı franchising. "En az riskle para kazanmak isteyen" genç girişimcilerin gözdesi olan franchising sistemine olan ilgi günden güne de artıyor.

Türk ekonomisi ciddi bir dönüşümden geçiyor. Enflasyonsuz hayata doğru hızla ilerleyen Türkiye'de artık iş yapma alışkanlıkları değişiyor. "Küçük olsun benim olsun" düşüncesiyle iş yapan girişimcilerin ve küçük esnafın yaşama şansı azalıyor. Bakkallar süpermarketlere, büfeler cafelere yeniliyor. Mücadeleyi kaybeden girişimcilerin, girişimci ruhunu kaybetmediği müddetçe de arayışları bitmiyor. Perakende sektöründe faaliyetini sürdürmek isteyen küçük esnafın yeni alternatifi ise bir franchising sisteminin halkası olmak.

UFRAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Franchise & More Danışmanlık Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı Osman Bilge, sektör değiştirmeye karar veren girişimcilerin bir alanı aylarca incelediklerine dikkat çekiyor. "Bu süre içinde önemli bir gelirden mahrum kalıyorlar" diyen Bilge, şöyle konuşuyor: "Gözünü karartıp, iyi olduğuna inandığı yerde dükkan açıyor ama başarısızlığa uğruyor. Franchise aldığında ise bunlardan korunmuş oluyor. Yeni bir işe girmenin en iyi yolu franchise almak."

Türkiye'de franchising sistemine giden para 1 milyar dolar olup, toplam perakende harcamasının yüzde 2'lik kısmı bu sistem kapsamındadır. Amerika'da toplam perakende harcamalarının yüzde 50'sinin, Avrupa'da ise yüzde 35'inin franchising sistemiyle yapıldığı düşünülürse, bu konuda Türkiye'nin daha çok mesafe alması gerektiği ortada. Dolayısıyla girişimciler sadece, 'Kimden nasıl franchising alabilirim?' sorusunu sormak yerine, 'Ben işimi nasıl franchising sistemine dönüştürebilirim?' arayışında olmalı.

İmtiyaz Al Yeter!

Franchise almak isteyenlerin önce işin alfabesini öğrenmesinde fayda var. Franchisingin sözlük anlamı imtiyaz. Franchising, tanınmış bir ticari isim ve kurulu iş düzeninin kullanma hakkının satılması esasına dayanıyor. Franchising sisteminde pazarlanan, yalnızca ürün ve hizmet değil. Sistemin kendisi de pazarlanıyor.

Franchising vermek için öncelikle ortada, başarı ile çalışan bir işletme, denenmemiş bir sistem ve tanınmış bir marka olması şart. Markanın imtiyaz hakkı sahibi, belirli süre, şart ve sınırları kapsayan bir anlaşmayla, bir bedel karşılığında bağımsız yatırımcılara sistemini ve markasını kullandırır. Tabi franchise anlaşmasının geçerli olduğu süre boyunca da, işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin sürekli disiplin ve destek sağlaması şartıyla...

Destekler Büyük

Franchisingin tercih nedeni yalnızca kendi işini kurma imkânı sağlamakla sınırlı değil. Tanınmış bir marka ile iş hayatına atılan girişimciler, sistemin sunduğu her türlü bilgi birikiminden de yararlanıyor. Bir çok giri-

şimci, başlangıç eğitimi alarak işe atılırken, eleman bulmakta bile sistemin sunduğu avantajlardan yararlanıyor. Mali ve hukuki destek, teknoloji takibi, düşük ve gerçekçi yatırım, ucuz satın alma, müşteri bağımlılığı ve itibar, kredi temininde kolaylık, hızla kârlılığa geçiş, franchising sisteminin sunduğu diğer yararlar arasında yer alıyor.



Araştırmalara göre, genç evli çiftler, çalışma azmini yitirmemiş genç emekliler, belirli bir birikimlerini değerlendirerek kendi işini kurmak isteyen orta kademe profesyonel yöneticiler ve girişimci ruhu olanlar daha çok franchise sistemini tercih ediyor. Herhangi bir franchise sisteminin parçası olanlar, belirli bir tecrübe ve bilgi birikimi gerektiren işleri, ana firmanın verdiği eğitim ve destekler sayesinde kısa zamanda kurabiliyorlar.

Risk 'Sıfır' Değil

Peki franchising sisteminin hiç mi riski yok? Girişimcilik biraz da risk alma sanatı olduğuna göre, bu riskler doğal. Franchise alan bir girişimcinin karşılaşabileceği risklerin başında yüksek yatırım, yüksek işletme giderleri geliyor. Franchising sisteminin çoğu zaman katı kuralları olduğu da unutulmamalı. Güdümlü çalışma, devir ve terk kısıtlamaları, yenilikçiliğin yok olması, satınalma özgürlüğünü kaybetme ve bazen de anlaşmanın kötüye kullanılması başlıca riskler olarak görülebilir.

Veren de Risk Alıyor

Franchise alan girişimcinin yüklendiği bazı riskler olduğu gibi, franchise verenin de riskleri olduğu unutulmamalı. Franchise sistemi, şirketleri büyütmek, ileriye taşımak amaçlı kullanılıyorsa da, franchise vermek de riskli olabiliyor. Bir girişimciye zaten işi öğretmenin bir maliyeti var. Kötü niyetli girişimciler elinde markanın itibar kaybına uğraması da mümkün. Franchise, başarısız olup işletmesini kapatması da çoğu zaman franchise veren şirkete fatura edilebiliyor.

Franchising sisteminin dünyada ilk uygulamaları Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşti. Franchise sisteminin ilk örneklerinin 1960'lı yıllarda Türkiye'de başladığını da söylemek yanlış olmaz. 1960'lı yıllarda şehirlerarası yolcu taşımacılığın gelişimi ile birlikte, otobüs firmalarına bilet satışı belirli şartlar ve sınırlamalarla bağımsız ofislere verildi. Buna ek olarak benzin istasyonlarının yaygınlaşması da aynı sistemle bağımsız yatırımcılar tarafından sağlandı. Durum böyle olsa da franchising sistemi için Türkiye'deki milat,1980'li yıllar... 1985'te Mc Donald'ın Türkiye'ye girişi ile birlikte ilk modern franchise uygulaması başladı. Uluslararası Franchising Derneği'nin verilerine göre, Türkiye'de fast food, ofis-kırtasiye ürünleri, emlak pazarlama, kargo, yapı market, kozmetik, otomotiv gibi bir çok sektörde franchising uygulamamaları bulunuyor.

UFRAD yetkilileri, Türkiye'de franchising sisteminin 2000'li yıllarda atağa geçtiği bilgisini veriyor. Türk perakende sektörünün büyümesine franchising sisteminin büyük katkılarının olduğunu belirten UFRAD yet-

Mini 'Franchise' Sözlüğü

- **Franchise veren (franchisor, franchiser):** Sahip olduğu sistemin ve markanın haklarını bir franchise anlaşması ile, üçüncü yatırımcılara kullanan kişi veya kuruluştur. Franchise veren sistemin tüm tanıtım, araştırma, eğitim, denetim gibi desteklerini üstlenir.
- **Franchise Alan:** Yaptığı anlaşmayla, bir sistemin ve markanın haklarını belirli bir bölgede kullanmak üzere alan bağımsız yatırımcıdır.
- **Franchise Giriş Bedeli (royalty):** Franchise alanın, sisteme girmek için franchise veren şirkete ödediği başlangıç bedeli.
- **Franchise Kullanım Bedeli (franchisefee):** Franchise alan, işletme süresince sistemi ve markayı kullanması karşılığında franchise verene periyodik olarak bir bedel öder. Bu bedel sabit, ya da hasılata göre belirlenebilir.
- **Master Franchise:** Yurtdışında geliştirilmiş bir sistemin, bir ülkedeki haklarını alan kişi veya şirket, master franchise olarak adlandırılır.
- **Bölge Franchise:** Franchise veren, pazarın her noktasına aynı etkinlikte ulaşamadığı takdirde, bölgesel olarak belli yükümlülüklerini ve haklarını bölge franchise alana devreder. Bölge franchise allar, kendisi işletme açabildiği gibi, alt franchise vererek onlara da işletme açtırabilir.



"Marka satmak isteyen Girişimci, franchise almalı'

Franchise & More Danışmanlık Hizmetleri Yönetim Kurulu Başkanı ve UFRAD Yönetim Kurulu Üyesi Osman Bilge, tüketicinin artık marka güvencesi olmayan ürün ve hizmeti almak istemediğini belirtiyor. Franchise alanlara danışmanlık ve UFRAD sertifikalı eğitim veren Osman Bilge, "Büyükşehirlerde çok harcayan bir kitle oluştu. Tüketici tarafından artık birinci lige talep arttı. Gıdanın da, hizmetin de kalitelisi kolay satılıyor. Tüketici artık marka güvencesi olmayan ürünü ve hizmeti almak istemiyor. Hangi sektöre franchise girerse derhal o işin birinci ligi oluşuyor" diyor. Markalı ürün satmayan girişimcilerin işinin zor olduğunu vurgulayan Bilge konuşmasını şöyle sürdürüyor: "Kendi markanızı büyütmeye yönelik reklam verebilirsiniz ama bu çok zorlu ve maliyetli bir süreç. Geriye tek yok kalıyor; franchise almak. Bir çok sektör hızlı bir değişim ve sallantı geçirdi. Bir çok girişimcimiz kendi bildiği işten çekilmek zorunda kaldı. Zincir markalar çıkınca, müstakil markalar ciddi bir kan kaybına uğradı. Yeni bir işe girmek artık daha riskli. Nitekim kendi başına sektör değiştirmek isteyen girişimciler, aylarca bir alanı inceliyorlar. Bu süre zarfında ciddi bir gelirden mahrum kalıyorlar. Ayrıca kendi müşteri tabanlarını kaybediyorlar. Bir kısmı gözünü karartıp iyi olduğuna inandığı yerde dükkan açıyor ama başarısızlığa uğruyor. Franchise alanlar ise bunlardan korunmuş oluyor."

kilileri, Türkiye'de 200 markanın franchising verdiğini, sisteme şimdiden 5 bine yakın girişimcinin dahil olduğunu ifade ediyor.

Perakendenin Yüzde 2'si Franchise

UFRAD'ın yaptığı araştırmaya göre, Türkiye'de franchising sistemine giden para 1 milyar dolar. Toplam perakende harcamasının 50 milyar dolar olduğu düşünülürse, yüzde 2'lik payın çok küçük olduğunu söylemek mümkün. Amerika'da toplam perakende harcamalarının yüzde 50'sinin, Avrupa'da ise yüzde 35'inin franchising sistemiyle yapıldığı düşünülürse, bu konuda Türkiye'nin daha çok mesafe alması gerektiği ortada. Bu noktada dikkate alınması gereken bir nokta da, yeni franchising sistemlerinin kurulmasına duyulan ihtiyaç. Çünkü yukarıdaki rakamlardan da anlaşılacağı üzere Türkiye'deki perakende piyasası, henüz sisteme girme aşamasının başında. Dolayısıyla bu durum, girişimciler için yeni fırsatlar demek. Bu noktadan hareket edersek girişimciler sadece, 'Kimden nasıl franchising alabilirim?' sorusunu sormak yerine, 'Ben geleneksel esnaf anlayışıyla yürüttüğüm işimi nasıl franchising sistemine dönüştürebilirim?' arayışında olmalı. Çünkü franchising sistemiyle bir girişimci, standartları oluşturup, modeli geliştirdikten sonra işini başkasının parasıyla büyültmektedir. O halde bir işin franchising modellemesi nasıl yapılır?

"Marka Şemsiyesi Altına Girin"

Çilek Genç Odası Perakende Grup Direktörü Zeynep Ertuğrul, enflasyonun düşmesiyle birlikte, tüketici beğenisini kazanan, kendi sektöründe yer edinmiş mağazalara dönüşün hızlandığının altını çiziyor. "Kendini kanıtlamış bir markanın çatısı altında hizmet veriyor olmak, yatırımcılara garantili satış yapma imkânı sağlıyor" diyen Ertuğrul, şöyle konuşuyor:

"Franchising sistemi ile yeni yatırım yapacak girişimciler, pazarlama, dağıtım, nakliye, kampanya gibi faaliyetlere direkt sahip olacaklar, yeni bir mağazayı açarken yaşayacağı tanıtım sorunlarını aşmış olacaktır. Ayrıca tüketiciler tarafından tercih edilen bir markanın güvencesi ile işe başlayıp, mevcut müşteri potansiyelinden faydalanacaklardır. Markalar, franchise alana işletmecilik ile ilgili gerekli tüm eğitimleri hem kendilerine ve hem de personeline verirler."

Ertuğrul'un verdiği bilgiye göre, Çilek 1996'dan beri franchise veriyor. Türkiye genelinde franchise vererek 50 yeni mağaza açmayı planladıklarını belirten Ertuğrul, franchise şartlarını şöyle açıklıyor: "Ticari hareketliliğin yoğun olduğu bölgelerde minimum 400 metrekare, 12 metre cepheli mağaza olması gerekiyor. Franchise bedeli almıyoruz, ama yatırım maliyeti 120 bin dolar ile 250 bin dolar arasında değişiyor. Biz doğru lokasyondaki doğru mağaza ile doğru girişimciyi birleştiriyoruz."

Destek Alabilirsiniz

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de girişimcilik ve franchising birbirinden ayrılmayan iki kavram. Türkiye girişimci potansiyeli oldukça yüksek olan bir ülke. Bu da zaten Türkiye Ulusal Girişimcilik Konseyi'ne (UGİK) gelen her gün yüzlerce 'Nasıl kendi işimi kurabilirim' sorusundan anlaşılıyor. UGİK; UFRAD (Ulusal Franchising Derneği), GYİAD (Genç Yönetici İşadamları Derneği), TÜFİK (Türkiye İşadamları

Kurultayı), KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sermayeyi Geliştirme Başkanlığı) ve AIESEC gibi sivil toplum örgütlerinin güç birliği ile oluşmuş bir konsey. Konsey, Türkiye'deki girişimcilik potansiyelinin ortaya çıkarılarak doğru değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi amacıyla çalışıyor. UGİK yetkililerinin verdiği bilgiye göre, girişimcilerin konseye en çok sordukları soru şu: "En az riskle nasıl para kazanabilirim?" Konseyin bu konuda verdiği cevap; franchising sistemi. Belli bir sermayesi olan girişimcinin tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kendi işini kurması için en risksiz yol, bir franchise sistemine dahil olmak. Bu yolu, hem teorik, hem de pratik olarak bütün detaylarıyla birlikte öğrenmek isteyen girişimci adayları, Franchising İşletmeciliği Eğitim Programı'na da katılabilir. Programı tamamlayanlar 'Franchising işletmecisi sertifikası' alıyorlar.



MADO markasının mimarı Mehmet KANBUR'un ilginç dondurma şovu.



Franchise Almanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar:

- Daha önce denenmiş ve başarısı ispatlanmış bir marka ile güç birliği yaptığınızı unutmayın.
- Marka ile birlikte ulusal ve uluslararası standartlara ve kaliteye sahip olabilirsiniz.
- Tanınmış bir markanın sağladığı sürekli müşteri ve iş yapma imkânına kavuşmanızın avantajını kullanın.
- Franchise veren şirketin eğitim hizmetleri ve sürekli personel desteğinin işletmenize sağlayacağı katkıyı unutmayın.
- Kaliteli personel bulma, işe alma ve yetiştirme konularında franchise veren işletmenin tekniklerinden yararlanma fırsatına sahip olduğunuzu hatırlayın..
- Mali, ticari ve personel konularda alacağınız destekle, teknik işlevlere ayıracağınız kazanınız artar.
- Franchise veren kuruluşun mali ve hukuki danışmanlarından da yararlanın.
- İşletmenizin kuruluşunda ve kuruluş yerinin seçiminde bilimsel tekniklerin kullanılması şansına sahip olduğunuzu unutmayın.
- Reklam ve tanıtım giderlerinden tasarruf sağlayacağınızı aklınızdan çıkarmayın.
- Franchisor'a başlangıçta yeni bir işin ön yatırımından daha fazla para ödeseniz de, denenmemiş bir işi yapmaktan doğacak hata bedelini azaltacağınız kesin.

Dezavantajlar:

- Yenilikçiliğinizin yok olmasını göze alın.
- Franchisor'un koyduğu kural ve kısıtlamalara uymaya hazır olun. Eğer tek başına karar almayı seviyorsanız,tüm detayları bağımsız bir şekilde belirleme ve yönetme alışkanlığına sahipseniz, franchising sistemi sizin için doğru seçim değil.
- Sözleşme aşamasında yeterli araştırma yapmazsanız, kârın önemli bir kısmını franchise verene kaptırabilirsiniz.
- Franchisordan alınması zorunlu olan bazı ürünleri piyasadan daha ucuza alabileceğinizi bilin. Ancak bunun franchise sistemi içinde mümkün olmadığını da bilin.
- Sözleşmelerde boşluk olmamasına dikkat edin. Aksi takdirde sistemin franchisor lehine işleyeceğini unutmayın.
- Eğer sözleşmedeki haklarınız çok sınırlıysa, franchise veren firma ile sürtüşmeye hazırlıklı olun.

Aslı KAŞIKCI

Kategori Mağazacılığının Yükselişi ve KOBİ'ler İçin Yeni Fırsatlar

Perakende araştırma sonuçlarına göre, 2005'te katlı büyük mağazaların sayısı 2004 yılına göre yüzde 5 artarken, ayakkabı-çanta mağazaları (zincir olanlar) yüzde 13 oranında artmış. Kitap-kırtasiye-müzik mağazalarındaki artış yüzde 25'leri, parfümeri-kozmetikte ise yüzde 15'leri bulmuş. Bu rakamlara göre ürün kategorileri hızla organize perakendeye dönüşüyor ve daha da önemlisi, büyüyor.

Türk perakende sektörünün geçmişi 1990'lı yıllara dayanıyor. Alman Metro Group şirketlerinden Metro Cash&Carry'nin Türkiye pazarına girmesi bir anlamda milat olarak kabul ediliyor. Ardından Fransız Carrrefour, birkaç yıl önce de İngiliz Tesco'nun Kipa Mağazaları'nı satın almasıyla birlikte, dünyanın en büyük perakende şirketleri sıralamasında yer alan ilk dört şirketten üçü Türkiye pazarındaki oyuna dahil olmuş oldu. Geçen yıl İsveçli mobilya devi İKEA'nın pazara girmesi sektöre yeni bir ivme kazandırdı. Ancak asıl ivme, gıda perakendeciliğinde satınalmalar ve birleşmelerde yaşandı. Rusya başta olmak üzere eski Doğu Bloku ülkelerindeki yatırımlarıyla dikkate çeken yerli perakende devi Migros'un Tansaş'ı, Fransız Carrefour'un da Gima'yı satın alması, rekabete yeni bir boyut getirdi.

Perakende sektörünün gayrimenkul ayağında, alışveriş merkezleri, yönetimi ve inşaatı yapan şirketler tarafında da rekabet en az gıda perakendeciliği kadar hız kazandı. Fransız Da Vinci Group şirketlerinden Aerium, Türkiye'deki Carrefour alışveriş merkezlerinden altı tanesini satın alarak Türkiye pazarına giriş yaptı. Türkiye pazarına bu yolla yatırıma gelen bir başka şirket ise Hollanda kökenli Corio oldu. Corio Akmerkez'in yüzde 49'unun satın aldı. Koç'la ortak olarak Türkiye pazarına giren, sonra yollarını ayıran Alman Otto Grubu şirketlerinden Ece Türkiye ise, ilk kez Türkiye'de doğrudan yatırım kararı vererek, Eskişehir'de 100 milyon dolara malolacak yatırıma yöneldi. Yine geçen yıl Türkiye pazarına giren TurkMall, önümüzdeki 3 yıl içinde 1.5 milyar euroluk bir yatırım yapacağını duyurdu. Görünen o ki, önümüzdeki yıllar perakende sektörü için yatırım yılları olacak. Peki ama hangi alana yatırım? Sektörde hangi alanlar yükseliyor? Uluslararası dev zincirler Türkiye'de hangi alanlara yatırım yapmak istiyor? Perakende sektöründe gelecek nerede? Bu alanlardan KOBİ'ler için ne tür fırsatlar var? İşte bu soruların ayrıntıları…

Gelecek Kategori Mağazacılığında

60 milyar dolarlık bir iş hacmine ulaşan sektörde ilk gelişen organize perakende zincirleri "süpermarket" zincirleri oldu. Ancak ister gıda olsun, ister gıda dışı şu anda hâlâ Türkiye perakende sektöründe emekleme aşamasında. Tamam şirketler yatırım yapıyor, altyapıları da oldukça güçlü ama ne var ki geleneksel perakendeden aldıkları pay hâlâ yüzde 30. Şirketler bir yandan geleneksel pazardan aldıkları payı artırmanın savaşını verirken bir yandan da sektörün değişik alanlarında kategorizasyona gidiyorlar.

Büyük ya da küçük, ulusal ya da yerli, kökeni ne olursa olsun şirketler değişik ürün kategorilerinde yatırıma yönelerek, organize zincirler oluşturmaya çalışıyorlar. Perakende uzmanı Sait Koç bu gelişmeleri değerlendirirken, gelecekte bir çok ürün kategorisinde zincirlerin oluşmasını kaçınılmaz olarak görüyor. Daha da önemlisi organize perakendecilikte en önemli gelişmenin değişik kategorilerde mağaza zincirleri ile olacağına inanıyor.

Zaten bazı ürün gruplarında kategorizasyon gerçekleşti ve Sait Koç'un sözünü ettiği bu tür yapılanmalar hayata geçmeye başladı bile. Bu anlamda Türkiye pazarında iki gelişmeden söz etmek mümkün. Biri çok katlı mağazaların hareket alanları, ikincisi de kategori mağazalarına yönelen yatırımcılar.

Bütün dünyada olduğu gibi, Türk perakende sektöründe de kategori mağazacılığı yükseliyor. Spor giyimden kozmetiğe, elektronikten ev tekstiline kadar oluşmaya başlayan yeni kategorilerin, aynı zamanda KOBİ'ler için cazip iş fırsatları oluşturduğu belirtiliyor.



Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de çok katlı mağazalar zor günler yaşıyor. Çareyi de kategori mağazalığında görüyorlar. Türkiye'nin en büyük iki çok katlı mağazalar zinciri, Boyner ve Yeni Karamürsel Mağazaları, değişik kategorilerde mağazalar açacaklarını duyurdular. Hatta her iki şirket de bu yılı geçirmeden farklı kategorilerdeki mağazalarını hayata geçirmeyi planlıyorlar. Gerçi her iki şirket yönetimi bu geçişi, "Büyük kentlerde isteğimiz metrekarelerde mağaza yeri bulmakta zorlanıyoruz. Bu nedenle güçlü olduğumuz kategorilerde, daha küçük metrekarelerde mağaza açacağız" sözleriyle açıklıyorlar ama onları bu alana çeken bambaşka gerçekler var. Yapılan araştırmaların dilinden konuşmakta fayda var. Soysal Danışmanlık, kriz döneminden beri düzenlediği Perakende Günleri konferanslarıyla sektörün nabzını tutan bir şirket. Soysal aynı zamanda, her yıl perakende sektöründe hangi kategorilerin ne kadar büyüdüğüne ilişkin bir araştırma yapıyor. Geçen yılı kapsayan araştırma sonuçlarına göre, katlı büyük mağazaların sayısı 2004 yılına göre yüzde 5 artarken, ayakkabı-çanta mağazaları (zincir olanlar) yüzde 13 oranında artmış. Kitap-kırtasiye-müzik mağazalarındaki artış yüzde 25'leri, parfümeri-kozmetikte ise yüzde 15'leri bulmuş. Bu rakamlar aynı zamanda bu ürün kategorilerinde zincir olarak mağazaların nereye gittiğini de ortaya koyuyor, bu kategoriler hızla organize perakendeye dönüşüyor ve daha da önemlisi büyüyor.

Çok Katlı Mağazacılığı Zorlaştıran Faktörler

- **Tüketicinin Kısıtlı Zamanı:** Günümüzde tüketicilerin çok az zamanı var. Çok geniş bir kitleye yönelik ürün satan mağazalar müşterinin daha çok vaktini alıyor. Bu nedende müşteriler günümüzde çak katlı mağazalar yerine "uzman mağazalarını" ya da kategori mağazalarını tercih ediyorlar. Örneğin kayak malzemeleri almak isteyen bir tüketici, çok katlı mağazaya girip, birkaç malzemeyi alıp, sonra diğer malzemeleri bir başka yerden karşılamak yerine, müşteri bir spor mağazasına gidip, bütün ihtiyacı olan malzemeleri alıp çıkmayı tercih ediyor.
- **Ürün İadelerinin Çokluğu:** Çok katlı mağazaların maliyetleri çok yüksek. Bu tip mağazalarda ürün iadeleri genel perakende sektörünün üzerinde seyretmesi, mağazaların kârlılığını olumsuz etkiliyor.
- **Şehirlerde Büyük Alan Bulma Zorluğu:** Bir diğer konu, bizim ülkemizde olduğu gibi dünyada da bu tip mağazalar için çok büyük alanlara ihtiyaç duyuluyor. Oysa artık büyük şehirlerde bu kadar büyük alanlarda bulmak neredeyse imkânsız. Bu nedenle de çok katlı mağazaların irtifa kaybettiği söyleniyor.
- **Maliyetlerin Artışı:** Türkiye'deki çok katlı mağazalara ilişkin bir sorun olarak da uzmanlar şunu anlatıyor. Çok katlı mağazaların başarılı olabilmesinin yolu kendi markalarını çıkartmalarından geçiyor. Örneğin Boyner'in Altimod markası gibi. Ancak sattığı pek çok üründe bu yolu izlemesi gerekirdi. Maliyetleri düşürmek için olmazsa olmaz bir kural bu. Fakat Türkiye'de çok katlı mağazalar piyasadaki diğer hazır giyim markalarını alıp satar hale geldiler. O zaman da çok katlı mağazacılığın avantajlarını yakalayamadılar.
- **Sezon Sayısının Çoğalması** Btün bunların ötesinde hazır giyim sektörünü ve dolayısıyla hazır giyim perakendeciliğini kökten değiştiren bir şey var ki, o da sezonların artması. Bugün giyim mağazalarından sezon sayısı 8'i geçti. Bu kadar hız, bu kadar yeni koleksiyonu alıp, çevirmek zaten çok katlı mağazacılığın ruhuna aykırı.

Yerli ve Yabancı Yatırımcı Akını

Zaten yapılan yatırımlar da bu rakamları destekliyor. Başta elektronik olmak üzere, kozmetik ve ayakkabı kategorileri yalnız yerli yatırımcılar tarafından değil, uluslararası dev şirketlerin de yatırıma yöneldikleri alanlar. Örneğin en hızlı büyüyen elektronik ürünler satan mağazacılığa bugün pek çok büyük sermaye grubu el atmış durumda. Ülker, Koç, Sabancı, Sönmez Holding gibi gruplar halen elektronik ürün perakendeciliğinde hızla yayılma telaşındalar. Yabancı şirketlerden Alman Electronic-Partners, yıllık cirosu 6-7 milyar euro'yu bulan bir grup. Türkiye'de EP:Center adıyla elektronik süpermarketleri açıyor ve



Kategori Mağazacılığının Avantajları

Kategori mağazacılığının bir dizi avantajları var. Ürün sayısının çok olmaması, büyük mağazacılığa kıyasla daha küçük mekanlarda yapılabilmesi ve daha küçük işletme sermayesine ihtiyaç duyması gibi önemli avantajlar ve de fırsatlar içeriyor. Ayrıca, franchising uygulamalarına izin vermesi de çok önemli. Çünkü standartların oluşturulması, tedarik ve lojistik konularının çözümlenmesi sonrasında, satış noktalarının organizasyonda franchising yönteminin kullanılması, bu tür yapıların büyümesini de hızlandırıyor.

Kuruyemişçi Zincir Olursa...

Yıllardır tek başına perakendecilik yapan kuruyemişçi, perdeci, manav, balıkçı, avizeci ve bunun gibi aklınıza gelen tüm diğer perakende dallarındaki işletmelerin, tek tek değil de, onlarca zincirden oluşan bir sistemin parçası olduğunu düşünün. Bu yapı aşağıdaki avantajları sağlayacaktır;

1- Kurumsal kimlik oluşturulacak ve tüketici gözünde bir imaj ve değer oluşturulacak.

2- Standart oluşacak ve hizmet kalitesi yükselecek.

3- Tedarikte avantaj sağlanacak, bu avantaj tüketiciye yansıtılacak ve fiyatlar ucuzlayacak.

önümüzdeki iki yıl içinde her biri 5-6 bin metrekareden oluşan 3 mağaza açmayı planlıyor. Metro Group'un bu alanda faaliyet gösteren şirketi Saturn ise yatırım için gün sayıyor.

Kozmetik sektörüne gelince. Halen dünyanın en büyük kozmetik marketlerinden üç grup, Watson, Douglas ve MAC bu alana girmiş durumda. Bu alandaki oyunun ne kadar büyük boyutta olduğunu ortaya koymak açısından, sanırım Alman Douglas'ın global cirosunu vermek yerinde olur. Douglas pek çok alanda faalyiet gösteriyor, kozmetikten elde ettiği yıllık ciro 791 milyon euro. Türkiye'de henüz kozmetik pazarın toplam hacmi 1.3 milyar dolar olarak hesaplanıyor. Ancak en az bunun beş katı bir potansiyel olduğu düşünüldüğünde uluslar arası şirketlerin neden bugünden köşe başlarını tuttukları daha kolay açıklanabilir. Yerli şirketlerden başta Tekin Acar ve Sevil Parfümeri de geçmiş yılların aksine daha hızlı bir yayılma stratejisi içinde olmaları rekabetin başladığının açıkça göstergesi.

Ayakkabı kategorisine gelince… Bilindiği gibi yıllar önce dünyanın en büyük ayakkabı mağazaları zinciri Nine West gelmişti. Bu yıl içinde de Almanya'nın ayakkabı süpermarketi olarak bilinen ve ucuzluğuyla tanınan Deichman mağazalar açıyor. Yerli ayakkabı süpermarketleri olarak sayabileceğimiz Flo ve Ayakkabı Dünyası'nın kısa sürede aldığı yolu, bu alanda ne kadar büyük bir potansiyel olduğu göstermesi açısından önemli.

Fırsatlar Nerede?

Perakende uzmanı Sait Koç'a göre, kategori mağazacılığı perakendeciliğin son dönemdeki en önemli uygulamalarından ve de en önemli fırsatlarından biri olacak. Bu anlamda da büyük- küçük tüm şirketler için cazip fırsatlar ortaya çıkaracak. "Organize perakendenin en önemli kriteri, ürün, hizmet ve kalite standartlarını oluşturmak ve bunu çok sayıda mağazada birden gerçekleştirmek" diyen Koç, bugün çok küçük bir yatırımla kuruyemiş işine girip, mağazalar zinciri oluşturup, para kazanılabileceğini belirtiyor. Koç'a göre, kategori mağazacılığının bir dizi avantajları da var. Ürün sayısının çok olmaması, büyük mağazacılığa kıyasla daha küçük mekanlarda yapılabilmesi ve daha küçük işletme sermayesi ihtiyacı olması sebebiyle önemli avantajlar ve de fırsatlar içeriyor. Ayrıca, franchising uygulamalarına izin vermesi de çok önemli. Çünkü standartların oluşturulması, tedarik ve lojistik konularının çözümlenmesi sonrasında, satış noktalarının organizasyonda franchising yönteminin kullanılması, bu tür yapıların büyümesini de hızlandırıyor.

"Kategori mağazacılığı konusunda yapılacak yatırım pek çok alanda olabilir. Kozmetik ve kişisel bakım mağazaları olabileceği gibi süt ve süt ürünleri mağazaları da olabilir" diyen Sait Koç, "Yasalar ülkemizde eczanelerin zincirleşmesine izin vermiyor. Verse o da olur" şeklinde konuşuyor. Kategori mağazacılığında önemli olan, ürün grubunu tüketicinin onaylaması ve tüketicinin bu ürün grubunu uzman mağazalardan satın alabilme tercihini kullanması. Bir çok ürün grubunda zaten zincir mağazaların oluşmaya başladığına dikkat çeken Koç, "Ürün kategorisinin doğru seçimi ile oluşturulacak zincirlerin şansının daha yüksek olduğunu söylüyor. Şu anda ürün

Perakendede 8 Yılda Değişenler

Hızlı tüketim ürünlerinde perakende satış noktaların 8 yıllık seyri (Adet)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hipermarket ve süpermarketler	2.135	2.421	2.979	3.640	4.005	4.242	4.807	5.545
Hipermarket (2500 m^2 'den büyük)	91	110	129	149	151	143	152	160
Büyük süpermarket (1000-2500m^2)	210	251	306	357	368	367	394	454
Süpermarket (400-1000m^2)	464	567	726	835	909	968	1.082	1.258
Küçük süpermarket (400m^2'den küçük)	1.370	1.493	1.818	2.229	2.577	2.764	3.179	3.673
Bakkal (50 m^2'den küçük)	155.420	148.925	136.763	128.58	122.342	124.283	122.781	120.397
Toplam bakkal ve Marketler	169.747	164.593	152.974	145.430	139.902	143.062	142.785	141.018
Kuruyemişçi	10.367	11.074	10.775	10.567	11.185	11.476 11.971	11.813	
Eczane		16.782	17.21118.681	19.846	20.909	20.324	19.481	19.713
Büfe	11.190	11.35411.561	11.792	11.986	12.197	12.450	12.722	
Parfümeri	3.565	3.541	3.336	3.153	3.096	3.218	3.188	3.124
Fotoğraf stüdyosu	10.758	11.207	10.790	10.500	10.687	11.135	11.155	10.968
Benzin istasyonu marketi	2.817	3.759	4.170	4.476	4.750	4.887	5.264	5.962

Kaynak: ACNielsen Türkiye

kategorisinde zincir mağaza uygulamalarının henüz devreye girmediğini, dolayısıyla çok değişik kategorilerde mağaza uygulaması yapılabileceğini ifade ediyor.

Yeni Trentler Neler?

Her ne kadar organize perakendecilik süpermarketlerle eşdeğer görülse de her konuda perakende zinciri oluşturabileceğini belirmiştik. İşte önümüzdeki dönemde perakende sektörünü sürükleyecek kelime bu olacak. Sait Koç, "Yıllardır tek başına perakendecilik yapan kuruyemişçi, perdeci, manav, balıkçı, avizeci, aklınıza gelen tüm diğer perakende dallarındaki işletmelerin, tek tek değil de, onlarca zincirden oluşan bir sistemin parçası olduğunu düşünün. Bu yapı ne sağlayacaktır?" diye sorup, cevabını şu alt başlıklarda veriyor.

1- Kurumsal kimlik oluşturulacak ve tüketici gözünde bir imaj ve değer oluşturulacak.

2- Standart oluşacak ve hizmet kalitesi yükselecek.

3- Tedarikte avantaj sağlanacak, bu avantaj tüketiciye yansıtılacak ve fiyatlar ucuzlayacak.

Organize zincirlerin oluşması durumunda bu sonuçların tüm ürün kategorileri için geçerli olduğunu söylüyor Sait Koç. Hatta eczanelerin zincirleşmesi durumunda, bu durumun ilaç fiyatları için dahi geçerli olabileceğini iddia ederken, gelişmiş ülkeleri örnek göstererek, "gelişmiş ülkelerde en önemli kategorilerden biri eczane zicirleri" diyor.

Peki bir giyim kategorisinde faaliyet gösteren bir mağaza nasıl bir yol izleyecek bu dönemde. Uzmanlar herkese hitap eden giyim mağazalarının mutluk ve mutlak segmentasyona uğrayacaklarını belirtiyorlar. Bu segmentasyona örnek olarak da, modern perakendenin gelişim merkezi olarak kabul edilen ABD pazarından örnekler gösteriliyor. İşte yaşanmış bir örnek; Limited ABD'nin Ohio kentinde faaliyet göteren bir kadın giyim mağazası. Şirketin kurucusu Harry Wexner, "kadınların ne isteyeceğini ne bileyim" deyip, her beden her yaşa yönelik kadın giysileri satıyor. Pazarlama eğitimi alan ikinci kuşak Wexner (oğlu) işin başına geçince, mağazayı, okulda öğrendiklerini uygulayarak yönetmeye başlıyor. Mağazada "bütün kadınlar" yerine yalnızca 20'li yaşlardaki kadınlara yönelik ürünler koymuş. Satış elemanları, mağazada çalınan müzik, dekorasyon ve renkler hep bu hedef kitleye göre yeniden düzenlenmiş. Bu plan sonrasında Limited almış başını gitmiş. Bugün şirkette 100 bin kişi çalışıyor ve 3 bin 800 mağazası olan bir deve dönüştü.




Nurettin NEBATİ

B&G Store, Çoçuk Kategorisinde Yükselişini Sürdürüyor

Çocuk giyimi kategorisinin yükselen markalarından B&G Store (Boys and Girls), Şanlıurfalı Nebati ailesine ait. 2000 yılında Nebati ailesinin biraz da şartların zorlamasıyla girdiği B&G Store işi, 21 mağazalık bir zincire dönüştü. Daha önce Viranşehir'de binlerce dönüm arazide pamuk ve buğday ekimi yapan Nebati ailesinin oğulları, şimdi İstanbul'da tekstil, akaryakıt, inşaat ve gıda sektörlerinde çalışıyor. Ailenin büyük oğlu Nureddin Nebati, MÜSİAD Basın ve Halkla İlişkiler Komisyonu Başkanlığını da yürütüyor. Yenişafak Gazetesi'nden (6 Mart 2006) Fatma Çiftçi'nin sorularını cevaplayan Nureddin Nebati, tekstile ve mağazacılığa girişlerinin hikayesini şöyle anlatıyor;

Tekstile ilginiz aileden mi geliyor?

Ürettiğimiz pamuk dışında tekstille hiçbir ilgimiz yoktu. 1996 yılında dört ortakla iplik ticaretine başladık, 1997'de Maraş'da 12 makinalı örgü fabrikası kurduk. O fabrikadan Ortadoğu, İtalya, İspanya'ya ihracat yaptık. 1999 yılında ortaklık bitince, Türkiye'de özellikle üst gelir grubu ailelerin çocuklarının giydirilmesi konusunda bir boşluk olduğunu gördük. Ve ilk olarak İtalya, Hollanda ve İspanya'dan ithalatla çocuk giyimi işine girdik. 2000 yılında fason üretim yaptığımız Akmerkez'de mağazası olan bir hanımefendinin işleri kötüye gittiği için, mağazaya ortak olarak girdik ve mağazacılığa başladık. Bugün 21 mağazamız var.

Krize rağmen büyüme nasıl gerçekleşti?

2001 krizinde çok büyük şekilde zarar ettik ama krizde büyüyen ender firmalardan biri olduk. Belki de o kriz olmasaydı, bizim mağazacılığa girme şansımız olmayacaktı. Çünkü alışveriş merkezlerinde çok ciddi şekilde mağaza boşalıyordu. Kaliteli çocuk giyimi konusunda da boşluk vardı. Yılda 300 bin adede ulaşan fason üretimimiz var. İki fabrika yüzde 100 kapasite ile bize çalışıyor. Yüzde 100 ithalatla başlamıştık, şimdi İtalya'ya 2 milyon euroluk ihracat yapıyoruz.

Üretim ayağında yatırım yapmayı düşünüyor musunuz? Yeni projeleriniz var mı?

İtalyanlarla ortak yatırım yapmayı düşünüyoruz. İstanbul'da bir modelhane kurup, üretimi Anadolu'da yapacağız. Planımızda var, belki bu yıl da olabilir. Bu yıl sonunda fason üretim 300 bin adedi bulacak. 400 bini aştığımız andan itibaren fabrika organizasyonunu yapmak zorundayız. İtalyanlarla yüzde 50-50 ortak olacağız. Bir İtalyan, bir Türk genel müdür olacak. Ben Yönetim Kurulu Başkanı olacağım. 4 milyon euroluk yatırım yapılacak Bunun 2 milyon euro'sunu kendi öz kaynaklarından verecekler. Benim üzerime düşen 2 milyonluk payı da İtalya bankası Banca di Roma'dan 2 yıl ödemesiz 7 yıl vadeli olarak alacağız.



Şükrullah DOLU
sukru@ekocerceve.com


Doç. Dr. Tahsin Özcan

Osmanlı'daki Esnaf Sandıkları'nın Benzeri

'Esnaf Geliştirme Fonu' Kurulabilir

Büyük perakendecilere sınırlama getirmenin tüketici tercihine aykırı bir karar olduğunu belirten Doç. Dr. Tahsin Özcan, 'Esnaf Geliştirme Fonu' kurularak, tüm kesimlerin faydasının temin edilebileceğini söyledi. Buna göre büyük perakendeciler sınırlanmamalı, fakat satış alanlarına veya cirolarına göre belirlenen oranda bir kaynağı 'Esnaf Geliştirme Fonu'na aktarmalı. Toplanan fonla, esnaf yeniden yapılandırılmalı. Yapılacak her türlü düzenlemede tüketicinin tercih ve menfaati ön planda tutulmalı, piyasalar tüketicilerin bol çeşidi en ucuz fiyatla edinebileceği bir anlayışla düzenlenmeli, bunu yaparken de, üretici ve esnaf kesimi mağdur edilmemelidir.

Doç. Dr. Tahsin Özcan, uzmanlıkları sentezleyen akademik geçmişinin verdiği deneyimle büyük ölçekli ulusal ve uluslararası organize perakendecilik karşısında esnafın rekabet gücünü artıracak önemli bir model önerisinde bulunuyor. **Osmanlı Para Vakıfları (Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara 2003)** adlı teziyle doktorasını tamamlayan Tahsin Özcan'ın, **Fetvalar Işığında Osmanlı Esnafı (Kitabevi, İstanbul 2003)** adlı bir kitabı daha bulunuyor. Özcan, tarihi tecrübelerden istifade edilmesi gerektiğini ve geçmişin deneyimlerinden faydalanılması halinde günümüz problemlerinin çözümü için farklı alternatiflerin bulunabileceğini vurguluyor. Osmanlı para vakıfları modelinin ve esnafın teşkilat yapısının bugüne aynen uyarlanmasının mümkün olmadığını ifade eden, ancak alınacak pek çok dersin ve faydalanılacak yönlerin de bulunduğuna dikkat çeken Özcan, gündemde tartışılan büyük marketlerin sınırlandırılması konusunda da şunları söylüyor:

"400 m²'den büyük perakendecileri sınırlamak yerine önleri açılmalı. Bunu yaparken de kısa, orta ve uzun vadeli bir perspektifle konuya yaklaşılmalı, üreticilere karşı satınalma tekeli ve uzun vadede de tüketicilere karşı arz tekeli oluşturmalarının önüne geçilmelidir. Çünkü tüketici bol çeşit ve uygun fiyatları nedeniyle buraları tercih ediyor. Uzun vadede ise küçük esnafın ortadan kalkması ile büyük mağazaların hem üretici, hem de tüketici aleyhine tekel haline gelmeleri ve neticede her iki tarafın da bundan zarar görmesi mukadderdir. Perakende sektörüne yönelik düzenlemelerde Osmanlı'daki gibi tüketicinin faydası baz alınmalı, diğer faktörler ona göre düzenlenmelidir. Osmanlılar piyasaya yönelik uyguladıkları birtakım politikalarla piyasadaki mal arzının azami düzeyde ve en ucuz fiyatlarla gerçekleşmesini hedeflemekteydiler. Bunu yaparken de esnafın zarar etmesini önleyecek veya uğradığı zararı telafi edecek birtakım mekanizmalar da geliştirmişlerdir. İstanbul kasaplarının zararları için Fatih Sultan Mehmet devrinde oluşturulan ve para vakıflarının da ilk örneklerinden olan Kasap Akçesi bunun güzel bir örneğidir. Günümüzde de benzer şekilde piyasada dengeyi sağlayacak ve küçük esnafın varlığını sürdürmesine yardımcı olacak bir 'Esnaf Geliştirme Fonu' oluşturulabilir. Bu fon için farklı kaynaklar bulunabilir ki, bu kaynaklardan biri de büyük perakendecilerden alınacak katkı payı olacaktır. Diğer bir ifadeyle büyük perakendecilerden satış alanlarına veya yaptıkları cirolara göre özel bir kesinti yapılabilir. Yapılacak bu kesinti de, esnafın ıslahı ve yeniden yapılandırılması için Esnaf Geliştirme Fonu'na aktarılabilir. Böylelikle hem tüketicinin tercihi gerçekleşmiş, hem büyük perakendeciler engellenmemiş, hem



de esnafın tasfiyesi önlenmiş olur."

Doç. Dr. Tahsin Özcan'ın önerisini daha iyi anlayabilmek için Osmanlı'daki benzer uygulamaları, dolayısıyla vakıfları ve para vakıflarını bilmek gerekiyor. Bu nedenle biz de sorularımıza oradan başladık:

Vakıf Nedir?

Klasik kaynaklarda yapılan tarifiyle vakıf, "Menfaati ibâdullaha ait olur vechile bir aynı, Cenab-ı Hakk'ın mülkü hükmünde olmak üzere temlik ve temellükten mahbus ve memnu kılmaktır". Tarifi açacak olursak, vakıf, bir malı şahsi mülkiyetten çıkarmak suretiyle, alım-satıma ve mülkiyete konu olması mümkün olmayacak şekilde (Allah'ın mülkü hükmünde) insanların istifadesine tahsis etmektir. Bu açıdan vakıflar kamu ve özel mülkiyetin dışında kendine has yapısı ve işleyişi olan üçüncü bir mülkiyet kategorisi ve ayrı bir sektör oluşturmaktadır ki, buna günümüzde üçüncü sektör adı verilmektedir.

Vakıfların Osmanlı Medeniyetindeki yeri ve önemi nedir?

Günümüzde vakıf denilince, biraz da nostaljik bir yaklaşımla gelinlik kızlara çeyiz hazırlayan, kışın aç kalan vahşi hayvanlara yiyecek ve kuşlara yem veren, hizmetçinin kırdığı tabakların parasını ödeyen kurumlar akla geliyor. Bunlar elbetteki var, ancak vakıflar bunlardan ibaret değildir ve vakfın Osmanlı toplumundaki yerini tayin açısından bu tür örnekler yanıltıcı olmaktadır. Osmanlı toplumunda vakıfların sanıldığından çok daha fazla, son derece geniş fonksiyonları mevcuttur. Bu açıdan vakıfların faaliyet alanlarını incelediğimizde konu çok daha net bir şekilde ortaya çıkacaktır. Osmanlı toplumunda vakıfların belli başlı fonksiyonlarını ana hatlarıyla şöyle özetleyebiliriz:

1- Altyapı ve bayındırlık hizmetleri ki, buna günümüzde belediyelerin yaptığı her türlü altyapı hizmetini dahil edebiliriz. Bu tür yatırımlar Osmanlı toplumunda genellikle vakıflar vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

2- Dini ve kültürel hizmetlerin finansmanı vakıflar tarafından sağlanmıştır.

3- Eğitim hizmetlerinin finansmanı da vakıflar tarafından sağlanmıştır ki, buna mahalle mektebinden en yüksek seviyeli tıp medreselerine kadar bütün eğitim kurumlarını dahil edebiliriz. Bunun tek istisnası Osmanlı Sarayı'na bağlı bir eğitim kurumu olan Enderun Mektebi'dir. Modern anlamda eğitim kurumlarının kuruluşuna kadar Osmanlı toplumundaki eğitim hizmetlerinin neredeyse tamamı vakıfların desteğiyle yürütülmüştür.

4- Sağlık hizmetleri: Sağlıkla ilgili eğitim hizmetleri de yine vakıflar eliyle yürütüldüğü gibi buna ilaveten halka yönelik sağlık hizmetlerinin finansmanı vakıflar vasıtasıyla yapılmaktaydı.

5- Sosyal yardım, sosyal güvenlik ve hayır hizmetleri: Vakıfların gerek fakir ve muhtaç insanlara gerek belli topluluklara mensup kişilere yönelik olarak verdiği birtakım hizmetler bu çerçevede düşünülmelidir.

Bütün bu fonksiyonları nedeniyle Osmanlı medeniyeti, araştırmacılar tarafından haklı olarak, bir 'Vakıf Medeniyeti' olarak tanımlanmaktadır.

Peki bu işler nasıl yapılıyor, sistem nasıl işliyor?

Bir vakıf kurulurken öncelikle bir amaç tespit ediliyor. Diyelim ki, falanca mahallenin veya bölgenin bir mektebe, çeşmeye, köprüye veya camiye ihtiyacı var. Öncelik-

li olarak bir hayır sahibi tarafından ihtiyaç duyulan bu hizmet müessesesinin inşası gerçekleştiriliyor. Daha sonra da bu eserlerin varlığını ve işleyişini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için sürekli bir gelir kaynağı oluşturuluyor; tamir, bakım ve işletme giderlerini karşılayacak düzeyde bir gelir tahsisi yapılıyor. Bu kaynağın oluşturulması, gelirin temini nasıl sağlanıyor? İşte burada karşımıza vakıf kurumu çıkıyor. Yapılan esere maddi gelir sağlayacak menkul veya gayrimenkul tahsis ve vakfediliyor ki, bu daha çok tarla, bahçe, ev, imalathane, han, hamam veya dükkan, çarşı gibi gayrimenkullerden oluşuyor. Yani bir eser yapıldıktan sonra sürekli hayırseverlerin himmetine ve yardımına muhtaç bir şekilde hayatiyetini sürdürsün gibi bir anlayış mevcut değil; aksine hayatiyetini ve fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için gerekli gelir kaynağı da birlikte oluşturuluyor ki, burada karşımıza vakıf kurumu çıkıyor.

Süreklilik esas öyle değil mi?

Evet, bir şeyin vakıf olabilmesi için prensip olarak ilelebet tahsis edilmesi esastır. Vakıf kuran kişiler, eserin varlığının ilelebet devam edebilmesi için gerekli mali kaynağı da tahsis ederlerdi. Yani tahsis edilen gelirlerin, vakfın yıllık giderlerini karşılayacak şekilde olması sağlanırdı. Vakfın kuruluş senedinde, yani vakfiyesinde vakfın mal varlıklarının neler olduğu, bunlardan ne kadarlık bir gelir elde edileceği, bu gelirlerin nerelere ne kadar ve nasıl harcanacağı ve kaç kişinin istihdam edileceği gibi hususlar ayrıntılı bir şekilde belirtilirdi. Dolayısıyla bu sistemde başlangıçta tespit edilen amaca yönelik olarak, tesis edilen eserin bir başka kurumun desteğine ihtiyaç duymaksızın bağımsız bir şekilde hayatiyetini sürdürmesi temin edilmiş oluyordu.

Osmanlı vakıf sisteminin kaynağı nedir?

Osmanlı vakıf sistemini besleyen faktör, insanların yaşam tarzı ve dünya görüşüdür. Osmanlı toplumunda insanların lüks bir hayat sürmeleri hoş görülmezdi, ortalama yaşam standardı toplumun değişik kesimleri için çok farklı değildi. Bu anlayış lüks ve ihtişamın revaçta olduğu Lale Devri veya benzeri bazı dönemler dışında sarayda ve yönetici kesimler arasında bile böyleydi. Dolayısıyla insanların ellerindeki ihtiyaç fazlası kaynakları yönlendirebilecekleri alanlar sınırlıydı. Temel ihtiyaçlar karşıladıktan sonra insanların elinde kalan kaynaklar, hayır ve sadaka anlayışının ve âhiret inancının da bir tezahürü olarak yaygın bir anlayış ve gelenek halinde ve toplum faydasına yönelik olarak vakıf sistemine aktarılıyordu. Toplum bu şekilde yönlendirildiği için, vakıf kurma konusunda bir yarış olduğu da söylenebilir. Diğer bir ifadeyle insanların ihtiyacından fazlası sosyalleştirilmiş, vakıf sistemiyle bir tür sosyal sermaye oluşturulmuştur ki, bunun ulaştığı boyutlar son derece muazzamdır. Ancak bu bir zorlamayla değil, tamamen kişilerin kendi arzusuyla gerçekleşen ve toplumsal bir gelenek olarak devam ettirilen bir uygulamadır.

Hatta Osmanlı toplumunda yönetici olanların gelirlerini harcaması konusundaki yaygın anlayışa göre, bir yöneticinin gelirinin üçte birini şahsi ihtiyaçlarına, üçte birini maiyetinde çalıştırdığı insanların ihtiyaçlarına ve kalan üçte birini de, toplumun geneline yönelik hayır işlerine harcaması esastı ki, bu sonuncusu vakıf sistemini besleyen kaynağı oluşturmuştur.

Vakıfların ticaretteki yeri ve önemi neydi? Vakıfların ticarî hayattaki rolleri şöyle özetlenebilir;

a) Altyapı yatırımlarını gerçekleştirmeleri. Bu suretle esnafın elindeki sermayeyi altyapı için harcama yapmadan tamamen doğrudan faaliyet alanlarına yönlendirmeleri sağlanmaktaydı.

b) İstihdama katkı sağlanması. Özellikle büyük vakıflar bünyelerindeki hizmet kurumları ve sair işletmelerde çok sayıda kişiyi istihdam ediyorlardı. Bu şekilde doğrudan istihdama, dolaylı olarak da piyasanın işleyişine katkı sağlanıyordu.

c) Yatırım ve işletme harcamaları vasıtasıyla ve kimi zaman alıcı, kimi zaman da satıcı olarak piyasa istikrarına katkı sağlamaları. Vakıflar, özellikle inşaat harcamaları, binaların tamir ve bakım giderleri, imaretlerde kullanılan erzak vb. sarfiyatlarıyla belli iş kollarında sürekli ve düzenli bir hizmet ve mal talebi oluşturmak suretiyle piyasanın işleyişine önemli bir katkıda bulunmaktaydı. **Vakıfların sahip olduğu süreklilik ve istikrarlı yapının özellikle kriz dönemlerinde piyasanın işleyişine önemli katkılarda bulunduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan bakıldığında vakıfların Osmanlı piyasasında krizlere karşı bir emniyet sübabı oluşturduğu düşünülebilir.**

d) Kredi ihtiyacının karşılanması ve kredi maliyetlerinin istikrara kavuşturulması: Özellikle gündelik hayatta ve ticari faaliyetlerde ihtiyaç duyulan kaynağın temininde para vakıflarının oluşturduğu arz önemli bir rol oynamıştır. Bu açıdan hem istikrarlı bir kaynak arzı oluşturulmuş, hem de kredi maliyetleri belli bir standarda kavuşturulmuş, böylece yasadışı ve aşırı faiz oranlarıyla yapılan tefeciliğe karşı istikrarlı bir kredi piyasasına zemin hazırlanarak düzenleyici bir rol üstlenilmiştir.



Osmanlı'da ticari hayat açısından vakıfları ele aldığımızda şunu rahatlıkla söyleyebiliriz: Osmanlı ticari hayatında ihtiyaç duyulan altyapının önemli bir kısmını vakıflar kurmuşlardır. Yani çarşılar, bedestenler, hanlar, kervansaraylar, köprüler ve yollar gibi ticareti mümkün kılan yapılar vakıflar tarafından yaptırılmıştır. Günümüzde de varlığını sürdüren İstanbul'daki Kapalı Çarşı ve Mısır Çarşısı gibi Osmanlı'dan bize intikal eden bir çok çarşı vakıf eseridir. Bu çarşılarla bir yandan ticarete organize bir altyapı sunulurken, buralarda yer alan dükkanların, hanların vb. kiralanması suretiyle elde edilen gelirlerle veya para vakıflarının işletilmesinden elde edilen kazançla vakıfların kuruluş amacına uygun olarak eğitim, sağlık, bayındırlık hizmetleri, dini ve kültürel hizmetler ile hayır işleri finanse edilmiştir.

Para vakıfları icadını zorlayan şartlar neydi?

Para vakıflarında da anlayış ve işleyiş gayrimenkul vakıflarıyla aynıdır, ancak burada farklı olan şey vakfedilen şeyin nakit para olmasıdır. Yine bir vakıf var. Fakat bu vakfın gelir kaynağı tarla veya dükkan, ev gibi bir gayrimenkul değil de nakit para. Yani nakit para vakfediliyor. Ana para muhafaza ediliyor, işletiliyor ve işletmeden elde edilen nakit gelirler vakfın amacı istikametinde kullanılıyor.

Para vakıflarının ilk olarak ne zaman başladığı tam olarak bilinmemekle birlikte bazı örneklerine Fatih ve II. Bayezid dönemlerinde rastlayabiliyoruz. Mesela Fatih döneminde İstanbul'a et tedarik eden kasapları sübvanse etmek amacıyla oluşturulan ve Kasap Akçesi adıyla bilinen bir para vakfı var. Osmanlı toplumunda, hem tüketici lehine hem de üreticileri korumak amacıyla fiyat istikrarını sağlamak için 'Narh' denilen uygulamayla perakende fiyatlar ve kâr hadleri sınırlandırılıyordu. Bu çerçevede birçok temel üründe olduğu gibi ette de belirlenen fiyatların üzerinde satış yapılamıyordu. Tüketici lehine yapılan bu uygulamadan kasapların zarar görmemesi için de tedbir alınmış ve onların kaybını telafi etmek için bahsettiğimiz Kasap Akçesi oluşturulmuştur. Özellikle kış aylarında dışarıdan İstanbul'a et tedariki oldukça zahmetli bir iş haline gelmekte ve bu da maliyetleri artırmakta, çoğu zaman da yapılan iş zararla neticelenmekteydi Narh sebebiyle artan maliyeti fiyatlara yansıtamayan esnaf, ancak Kasap Akçesi'nin desteğiyle et tedarikini düzenli ve istikrarlı bir şekilde sürdürebiliyordu. Benzer bir uygulamanın Kanûnî döneminde de gerçekleştirildiğini biliyoruz. **Başlangıçta vakıf sistemi içinde pek ehemmiyetli bir yeri olmayan para vakıfları, özellikle 16. yüzyılın ortalarında büyük artış göstermiş ve sayıları hızla artmıştır. Bununla birlikte Osmanlı uleması arasında paranın vakfedilip vakfedilemeyeceği konusunda tartışmalar başlamış, yapılan tartışma ve değerlendirmeler sonunda sosyal ve ekonomik şartlar da dikkate alınarak paranın vakfedilebileceği neticesine ulaşılmıştır.** Bu dönemden itibaren kurulan ve faaliyet gösteren para vakıfları Osmanlı vakıf sistemi içerisinde varlığını sürdürmüş ve farklı şekillerde uygulama alanı bulmuştur ki, bunlardan esnaf sandıkları adıyla bildiğimiz vakıflar konumuz açısından önemlidir.

Para Vakıfları, Osmanlı'nın son dönemine kadar varlığını devam ettirmiş, hatta Osmanlı'dan intikal eden para vakıfları Cumhuriyet döneminde de faaliyetlerini Vakıflar Umum Müdürlüğü bünyesinde sürdürmüş ve son olarak 1954'te Vakıflar Bankası'nın kurulmasıyla birlikte Vakıflar Bankası'nın sermayesini oluşturmuştur.

Para vakıflarının uygulamada aldığı şekiller nelerdir?

Gayrimenkul vakıflarına göre daha esnek ve değişken bir yapı arz eden para vakıfları, vakıf sistemi içinde yukarıda vakıflar için saydığımız temel fonksiyonların yanında bunlara yenilerini de ekleyerek Osmanlı cemiyetinde önemli birer kredi kurumu haline gelmiş, birer dayanışma ve sosyal güvenlik müessesesi olma özelliği kazanmıştır.

Para vakıfları sahip oldukları fonları çeşitli usulllerle idaneye vererek yani kredi olarak kullandırmak suretiyle toplumun kredi ihtiyacının karşılanmasında önemli bir



fonksiyon üstlenmiş ve kredi piyasasında da düzenleyici rol oynamıştır.

Para vakıflarının özellikle aynı yaşam ve faaliyet alanına sahip olan ve benzer risklere maruz kalan grupların fertleri arasında bir dayanışma ve sosyal güvenlik müessesesi olarak geliştirildiği görülmektedir. Bunlar, yeniçeriler için kurulan orta sandıkları, esnafın kendi aralarında kurdukları esnaf sandıkları ve belli bir mahalle veya köy için kurulan avârız vakıflarıdır. Buna vakıf olmamakla birlikte para vakıflarına benzer bir işleyişe sahip olan ve yetimler için oluşturulan eytam sandıkları ile çiftçiler için kurulan memleket (ya da menafi) sandıklarını da ilave etmek gerekir. Bunların mahiyetleri ve faaliyet alanlarını kısaca şöyle özetleyecek olursak:

1- Avârız Vakıfları: Arıza kelimesinin çoğulu olan avârız, sonradan arız olan (meydana gelen) haller anlamına gelmektedir. Avarız vakıfları, mahalle ve köylerde, köy veya mahalle halkının başta vergiler olmak üzere birtakım ortak mükellefiyetlerinin karşılanmasını ve çeşitli ortak ihtiyaçlarının teminini sağlamak için oluşturulan vakıflardır. Herhangi bir sebeple çalışamayacak duruma gelenlerin iaşesinin temini, köy veya mahallenin kaldırım ve su yolu ihtiyacının giderilmesi gibi ihtiyaçlara yönelik kurulan vakıflar, avârız vakıfları olarak değerlendirilmiştir. Bu tür vakıflar gayrimenkul vakfı olabildiği gibi para vakfı da olabilmekteydi.

2- Esnaf Sandıkları: **Osmanlı esnafı, rekabetten çok işbirliği ve karşılıklı kontrol ilkelerine bağlı idi. Bu çerçevede oluşturulan esnaf birliklerinin aralarındaki işbirliği ve dayanışmayı sağlayan önemli araçlardan biri de esnaf sandığı, esnaf kesesi, orta sandığı, ya da esnaf vakfı gibi isimlerle anılan ortak fondur. Bu fonun sermayesi, doğrudan herhangi bir şahıs tarafından vakfedilen mal veya paralar ile esnafın çeşitli vesilelerle yaptıkları bağışlar, haftalık veya aylık aidatlar, çıraklıktan kalfalığa, kalfalıktan ustalığa terfi gibi vesilelerle yapılan ödemelerden oluşmaktaydı.** Sandığın gelirleri arasında, vasiyet yoluyla yapılan bağışlar ve kira gelirlerinin de bulunduğu görülmektedir.

Sandıkta çeşitli vesilelerle biriken ve mevcut akçelerin işletilmesinden elde edilen gelirler esnafın ortak faaliyetlerinin finansmanına, birtakım ortak yükümlülüklerin ifasına, esnafın ve halkın fakirlerinin yiyecek, giyecek v.b. ihtiyaçlarının karşılanmasına, cenazelerinin kaldırılmasına, mübarek gün ve gecelerde yapılan dinî merasimlerin masraflarına harcanmaktaydı. Bu sandığın bir nevi sosyal güvenlik ve işsizlik sigortası fonksiyonu icra ettiğini de söyleyebiliriz. Esnaftan düşkün ve sakat olanlar bu sandıktan desteklendiği gibi, işsiz kalan, ya da bir felakete uğrayanlara da yardımcı olunmaktaydı. Sandıkta toplanan paraların ihtiyaç sahiplerine kredi olarak kullandırıldığını da ayrıca belirtmek gerekir ki, bu şekilde sermaye sıkıntısı çeken kişilerin de ihtiyacı karşılanmış oluyordu.

3- Orta Sandıkları: Bunlar da, esnaf sandıklarında olduğu gibi yeniçeriler arasında dayanışmayı sağlamak ve muhtaç duruma düşenlerin kendilerine ve ailelerine yardımcı olmak amacıyla kurulmuşlardır. Dolayısıyla orta sandıklarının da yeniçeriler için kurulan yardımlaşma ve sosyal güvenlik müesseseleri olduğu söylenebilir.

4- Eytam Sandıkları: Osmanlı cemiyetinde yetimlere ait malların hukukî açıdan vakıf malları gibi korunmaya alındığı ve buna uygun düzenlemelerin yapıldığı bilinmektedir. Bu çerçevede yetim çocukların mallarının vasileri tarafından para vakıflarına benzer şekilde işletildiği ve asl-ı mal yani ana sermaye muhafaza edilerek elde edilen gelirin yetimin ihtiyaçlarının temini için sarf edildiği, rüşt yaşına geldiklerinde ise mallarının kendilerine teslim edildiği görülmektedir.

5- Memleket (Menafi) Sandıkları: Mithat Paşa'nın Tuna Vilayeti'ndeki valiliği esnasında özellikle zirai üretime kredi desteği sağlamak için oluşturulan bir fondur. Bu sandıkların oluşturulmasında da yine para vakıflarının işleyişi örnek alınmış, çiftçilerin ihtiyacı olan kredileri uygun şartlarda sağlamalarına yönelik birtakım düzenlemeler yapılmıştır.



Esnaf İçin Kurtuluş Reçetesi

Günümüzde esnafın tasfiyesini önlemek için Osmanlı deneyiminden nasıl faydalanılabilir?

Büyük ölçekli ulusal ve uluslararası organize perakendecilik karşısında esnafın pozisyonunu korumak için TBMM gündemine getirilen teklife göre, 400 m^2'den büyük perakendecilere bazı kısıtlamalar getirilmektedir. Esnaf için faydalı olabilecek bu öneriler, bol çeşit ve ucuz fiyat talep eden tüketicinin aleyhine gözükmektedir. Osmanlı toplumunda genel anlayış, tüketicinin temel ihtiyaçlarını mümkün olan en ucuz fiyatla tedarik edebilmesidir. Dolayısıyla narhlar vasıtasıyla tüketicinin faydası baz alınmış, bu arada zarara uğrayan kasapların sübvanse edilmesi için de Kasap Akçesi adıyla bir fon oluşturulmuştur. Kıymetli tarihçimiz Mehmet Genç hocamızın ifadesiyle, Osmanlı toplumunda iâşecilik temel bir ilke olarak benimsenmiş, halkın menfaati ön plana çıkarılmış ve bütün ticari işleyiş buna göre dizayn edilmiştir. İşte bu gibi prensip ve örneklerden de hareket edilerek günümüzde de tüketicinin faydası baz alınmalı, ilgili düzenlemeler ona göre yapılmalıdır. Geniş alanda bol çeşidi ucuz fiyata sunması nedeniyle tüketici bugün büyük perakendecilerden alışveriş yapmayı tercih etmektedir. O halde bu engellenmemelidir. Peki esnafın durumu ne olacak? Tüketicinin faydasını temin ettikten sonra Osmanlıların da yaptığı gibi ikinci aşamada esnafa yönelik bazı tedbirler alınabilir. Bu tedbirleri iki başlık altında toplayabiliriz:

1- Esnafın Rekabet Gücünü Artırmak: Geleneksel bakkalcılık düzeniyle çalışan bir esnafın modern perakendecilik karşısında tutunması mümkün olamaz. O halde esnafın, raf düzeninden ürünün sunum ve servisine, fiyatların tespitine kadar modern perakendeciliğe göre yeniden yapılandırılması ve rekabet gücünün artırılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, bakkalcılıktan küçük ölçekli modern mağazacılığa geçişe yönelik düzenlemeler yapılmalıdır. Burada Osmanlı esnaf teşkilatının hammadde temininde olduğu gibi bugünkü odaların veya benzer kuruluşların mensuplarına yönelik olarak ortak politika belirleme, toplu satın alma, fiyat ve kalite gibi hususlarda birtakım standartlara gitme gibi piyasa paylarını korumaya ve rekabet imkanlarını arttırmaya yönelik uygulamaları gündeme getirmeleri düşünülebilir.

2- Esnaf Geliştirme Fonu Kurulması: Osmanlıda hemen hemen her esnaf birliğinin bir sandığının olduğu görülmektedir. Geleneğin kopmasıyla bu yapı ortadan kalkmış, ancak yerine yenisi tesis edilememiştir. Günümüzde faaliyet gösteren odaların da bu açıdan yeterince etkin olduklarını söyleyemeyiz. Oto kontrol sistemi ve birtakım standartlar ortadan kalktığı için yetersiz sermayeli ve ehliyetsiz kişiler esnaflığa soyunmuş, ancak ne kendilerine, ne de ekonomiye bir katmadeğer sağlayamamışlardır. Avrupa Birliği ile birlikte hayatımızın her alanında gündeme gelecek olan birtakım standartların esnaf açısından da oluşturulacak birlikler veya daha etkin bir yapıya kavuşturulmasıyla birlikte mevcut odaların çatısı altında bir esnaflık kültürü olarak geliştirilmesi elzemdir. Bu tür faaliyetlerin organizasyon ve finansmanı için de Osmanlı'daki esnaf sandıklarına benzer bir şekilde bir Esnaf Geliştirme Fonu kurulabilir. Bu fonda toplanan gelirlerle esnaflığa yeni başlayacakların eğitilip geliştirilmesi ve yapacakları işe uygun bilgi, beceri ve terbiyeyi almalarının sağlanması, sermaye yetersizliği olanlara destek verilmesi, herhangi bir sebeple işini kaybedenlerin yeniden eğitilerek ve desteklenerek aynı alanda veya başka alanlarda yeniden üretken hale getirilmesi gibi hizmetler organize edilebilir. Peki böyle bir fonun gelirleri neler olabilir veya nereden sağlanabilir diye düşündüğümüzde ilk planda hatıra gelen üç kaynağı sıralamakla yetinelim. Bunlara ilaveten başka kaynakların da oluşturulması elbetteki mümkündür.

a) KOSGEB'in Katkısı: Şu andaki tanıma göre imalat yapan işletmeler KOBİ kabul edilmekte ve KOBİ desteklerinden faydalanabilmektedirler. Perakende gibi hizmet sektöründe olanlar ise KOBİ tanımına uymadığı için KOBİ desteği alamamaktadır. Halbuki, günümüzdeki piyasa şartları gözönüne alındığında perakende piyasası olmayan yani satış noktalarına ulaşamayan veya hakim olamayan bir ekonominin üretimi de olamaz. Bu nedenle KOBİ tanımı yenilenmeli, perakende gibi hizmet sektörü de kapsama alınarak KOSGEB desteklerinden Esnaf Geliştirme Fonu'na kaynak aktarılmalı, küçük ve orta ölçekli üretim ile perakende sektörleri birlikte düşünülmelidir.

b) Büyük Perakendecilerden Sağlanacak Katkı: TBMM'ne sunulan yasa tasarısında olduğu gibi 400 m2'den büyük perakendecileri sınırlamak yerine önleri açılmalı, ancak buna karşılık Esnaf Geliştirme Fonu'na katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Diğer bir ifadeyle büyük perakendecilerden satış alanlarına veya yaptıkları cirolara göre özel bir kesinti yapılabilir. Bu şekilde aşırı bir şekilde büyüyerek küçük esnafın tamamen ortadan kalkmasına yol açabilecek gelişme trendi bir ölçüde dengelenmiş olacağı gibi, yapılacak kesinti de, esnafın ıslahı ve yeniden yapılandırılması için Esnaf Geliştirme Fonu'na aktarılabilir. Böylelikle piyasa dengeleri sarsılmadan hem tüketicinin faydası temin edilmiş olacak, hem büyük perakendeciler engellenmeyecek, hem de hem de esnafın tasfiyesi önlenerek yeniden yapılanması ve bir denge unsuru olararak piyasada varlığını sürdürmesi sağlanmış olacaktır.

c) Esnafın Kendi Katkısı: Elbetteki kendisi için oluşturulacak organizasyona ve yapılacak faaliyetlere esnafın da kendi imkânları ölçüsünde katkı yapması uygun olacaktır. Bunun için de üyelik aidatı vb. farklı alternatifler düşünülebilir.

Prof. Dr. Ahmet KALA
İ.Ü.İkt. Fak. Türk İktisat ve İçtimaiyat Tarihi Araştırmaları Merkezi Müdürü

Küçük Perakendecinin Kurtuluşu Kapalı Çarşı Modelinde

Sanayi devrimi sonrasında, 19. yüzyıl boyuca Osmanlı esnaf ve sanayisi Batı sanayici ve tüccarlarının ağır baskısı altında kaldı ve büyük bir bölümü yok oldu. Yüz küsur yıl süren bu iktisadi savaşta, başta Kapalı Çarşı olmak üzere, merkez çarşı ve etrafında faaliyet gösteren esnaf ve tüccarın ayakta kalabildiğini, diğer yerlerde ise esnaf ve tüccarın yerini sanayileşmiş ülkelerin mallarını satan büyük mağazaların bonmarşelerinin aldığını görüyoruz.

Şehirlerde daimi pazarlar kurarak kapalı çarşı geleneğini başlatan Selçuklulardı. Selçuklular, hem İslâm'ın Türkler tarafından benimsenmesi, hem de İslâm'ın hamiliğinin üstlenilmesi sürecinde, kontrol altına aldıkları İran ve Arap bölgelerinde kurdukları iktisadi hayat ile ilgili olarak kullandıkları Türkçe kelimelerin yanında, Farsça ve Arapça'dan da birçok kelime alarak kullanmışlardı.

Divanı lügati't-Türk'te, Türklerin iktisadî hayat ve ticaretle ilgili kullandıkları birçok kelime vardır. Mesela dükkan yerine kebit, kepit, sekü kelimeleri kullanılıyordu. Ancak, Arapça'dan alınan dükkan sözcüğü zamanla bu kelimelerin yerini aldı. Aynı durum Farsça'dan alınan bâzâr, bâzergan, kârban ve kârbansaray gibi kelimelerde de görülüyor.

Farsça'da olmayan Türkçe çarşu-çarşı kelimesi de farsçalaştırılarak yine Türkler tarafından çarsu olarak da kullanılıyordu. İlginç olan, İranlılar Farsça çarsu kelimesini hiçbir zaman bazar anlamında kullanmamış, bu kullanımı sadece Türkler tercih etmişlerdir.

Türkler, bazar ve çarşı kelimelerini birbiri ile aynı anlamda kullanmalarına rağmen, Selçuklu döneminde ve Osmanlı'nın ilk devirlerinde daha çok kullanılan bazar sözcüğünün yerini 14.yüzyıldan itibaren giderek çarşı kelimesinin aldığı görülüyor.

Selçuklular, yayıldıkları Orta Asya, İran ve Anadolu coğrafyasında kapalı çarşılar kurmuşlardır. Selçuklular tarafından inşa edilen kapalı çarşılardan bugüne kalan olmamışsa da, İslâm coğrafyasında bu geleneğin yaygınlaştığını ve sonradan gelenlerin bu geleneği devam ettirerek kapalı çarşılar kurduklarını görüyoruz. Osmanlı kapalı çarşıları bunun en önemli örnekleridirler. Günümüzde de eski şehirlerin merkezinde yer alan kapalı çarşılar, önemli iktisadi ve ticari merkezler olarak hayatiyetlerini devam ettirmektedirler.

Selçukluların başlattığı, daimi çarşılar kurularak şehirlerin geliştirilmesi geleneği ile oluşan kapalı çarşılar için kullanılan bazar tabiri, Avrupa dillerine de aynen girerek kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin İngilizce bazaar kelimesi, çeşitli eşyanın satıldığı çarşı anlamında kullanılmaktadır.

Kapalı çarşılar gibi bu çarşılarda faaliyet gösteren esnaf ve tüccar da yüzyıllar boyunca geleneksel üretimlerini devam ettirebilmişlerdir. Çarşının mekan ve yapılar olarak devamlılığı ile esnaf ve tüccarın faaliyetinin devamlılığı arasında önemli bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer yandan şehir merkezinde yer alan çarşı dışında yer alan esnaf ve tüccarın faaliyetinin devamlılığı, mekan ve yapılar olarak sağlanamadığından olsa gerek, istikrarlı görünmemektedir.

Kapalı çarşılar, coğrafi alan ve yapılar olarak korunan mekanlar olduğu gibi, iktisadi faaliyetlerin kesintisiz yürütülebildiği, sürekliliğinin sağlandığı, iktisadi hayatın da korunduğu mekanlardır.

Bursa kapalı çarşısı ve etrafında gelişen mekan ve yapılarda iktisadi faaliyet, kesin-

Tarihin her döneminde olduğu gibi bugün de esnaf ve tüccarımızı yabancı rakiplerinden ve rakip büyük alışveriş merkezlerinden koruyacak iktisadî mekânlar, geleneksel çarşılarımızdır. Merkezî ve yerel yönetimlerin işbirliği ile iktisadî olduğu kadar, tarihî ve kültürel mekânlarımız da olan geleneksel çarşılarımızın acilen onarılması gerekmektedir.

tisiz 600 yıldır faaliyetine devam etmektedir. İstanbul Kapalı çarşısı ve etrafında gelişen mekan ve yapılarda iktisadi faaliyet, 500 yıldır kesintisiz sürmektedir. Bunu Selçukluların tüm İslâm dünyasına yaygınlaştırdıkları çarşıların olduğu her şehir için gözlemleyebiliriz.

Çarşı kurularak, iktisadi faaliyetin sürekliliği için sağlanan korumayı üç alt başlıkta toplayabiliriz.

a. Hukuki koruma:Vakıflar Hukuku, Kiracı hukuku.

b. Yapıların korunması, onarımı ve sürekliliği:Vakıflar eli yürütülmekteydi.

c. Esnaf ve tüccarın korunması: Üretim haklarının korunması, sektörel rakiplerin ancak bölge dışında faaliyet gösterebilmesi.

Geleneksel çarşıların iktisadi faaliyetlerin sürekliliği için sağladığı katkıyı-korumayı İstanbul Kapalı çarşısı ve civarında gelişen yapılar ve iktisadi faaliyetleri inceleyerek somutlaştırabiliriz.

Sanayi devrimi sonrasında 19.yüzyıl boyuca Osmanlı esnaf ve sanayisi batı sanayici ve tüccarlarının ağır baskısı altında kaldı ve büyük bir bölümü yok oldu. Yüz küsur yıl süren bu iktisadi savaşta, başta kapalı çarşı olmak üzere merkez çarşı ve etrafında faaliyet gösteren esnaf ve tüccarın ayakta kalabildiğini, diğer yerlerde ise esnaf ve tüccarın yerini sanayileşmiş ülkelerin mallarını satan büyük mağazaların bonmarşelerinin aldığını görüyoruz.

1328/1912 ve 1913 yıllarında İstanbul Şehremaneti İstatistik Müdürlüğü tarafından yayınlanmaya başlayan ilk iki istatistik rakamlarına baktığımızda, bu büyük savaşın sonundaki bilançoyu görebiliyoruz.

Önce 1912 ve 1913'te İstanbul'daki esnaf Cemiyetlerini, bulundukları yerleri ve barındırdıkları esnaf sayısını veren tablo 1'e göz atalım.

Belirtilen İstatistik kitabında bu tablo verildikten sonra tablonun altına düşülen notta ise şöyle deniyor;

Daha önce esnaf, güçlü bir esnaf birliği oluşturuyordu. Zamanla gerileyerek şimdiki esnaf cemiyetlerine dönüşmüşlerdir. İstanbul'da bazı esnaf birlikleri tamamen yok olup, isimleri bile kalmamıştır. Nitekim, Eyüp Oyuncakçıları esnafı da böyle giderse yok olmak üzeredir. Yangında Uzun Çarşı esnaf birliği dağılmıştır. Bunun gibi bu yüzyılın başında her türlü emtia üreten sanayicimiz olan esnaf tamamen kaybolmuş ve yabancı mal tercih edilir olmuştur.

"... E-vâ-ilde cemaat-i mezkûre hakiki bir korporasyon teşkil eylemekde ve tedrîcen tedennî ederek şimdiki hâli kesb etmişdir. İstanbul'da bazı esnaf takımı tamamıyla mahv ve nâmı bile kalmamışdır. Nitekim pek az sonra âlemin bildiği "Eyüp Oyun-cak-çı-ları" Cemiyeti ve esnaf sınıfı dahi orta-dan kalkmış bulunacakdır. Ha-rîkden sonra Uzunçarşı esnaf sınıfı dahi dağılmışdır. Bunun gibi seneler ve asır mürurunda evvelce mevcud her bir cins ve nev emtia-i ve ticariyedeki sanâyi-i dâhiliye esnaf takımı tama-mıyla gâib olmuş ve ecnebî malı revac bulmuşdur."

Tablo incelendiğinde, 1912 yılında İstanbul'da esnaflık yapanların sayısı 31.195 tir. Faaliyet alanları itibariyle ise bunlar çoğunlukla imalat içermeyen tüccar esnaftır. Ancak bu sayının ve esnaf birliği adedinin hayli eksik olduğu, faaliyet alanları itibariyle de önemli eksiklerin olduğu 1329/1913 istatistik mecmuasındaki ek bilgilerden anlaşılmaktadır.

1329/1913 İstatistik mecmuasında ise, 1328/1912 istatistik mecmuasında esnaf ile ilgili yukarıda verilen bilgiler aynen tekrar edilip aşağıdaki ek tablo (Tablo 2) verilmektedir. Bu ek tabloda (Tablo 2), önceki tabloya (Tablo 1) ek olarak ilave esnaf cemiyetleri verilmiş, ancak esnaf adedi verilmemiştir. Bu tabloda da imalatçı esnaf

Tablo 1: Esnaf Cemiyetleri (1912)

	Esâmi	Mevâki	Nüfus
1.	Ekmekçiler	Hayvar Hanı	2500
2.	Simidciler ve börekçiler	Tahtakale	1000
3.	Serrac esnafı	Fatih'de	300
4.	Kasaplar	Sirkeci'de	1000
5.	Nalbantlar	Unkapanı	100
6.	Lağımcılar	Irgat Pazarı	800
7.	Nakkaş ve sıvacılar	Çakmakçılar Yokuşu	3000
8.	Kuyumcular	Çarşı-yı Kebir	1500
9.	Kantar imâlcı esnafı	Kantarcılar'da	100
10.	Kahve ve değirmenciler	Kantarcılar'da	80
11.	İpçiler	Zindankapısı	40
12.	Havyarcı ve balık tuzlayıcı	Balıkpazarı	200
13.	Peynirciler	Balıkpazarı Taşçılar Caddesi	200
14.	Konak işçileri	Beyazıt ve Hoca Paşa	1500
15.	Sakalar	Kapan-ı Dakik	220
16.	Araba imâlcıları	Fatih	150
17.	Saat tamircileri	Beyazıt'da Bakırcılar	400
18.	Hakkâklar	Beyazıt	25
19.	Yük arabacıları	Tavuk Hanı	4000
20.	Öküz arabacıları	"	
21.	Binek arabacıları	"	
22.	Sepetçiler	Balat'da Lonca	80
23.	Hamallar	Bağçekapısı	10000
24.	Uzunçarşı esnafı		200
25.	Deniz amelesi	Galata Gümrüğü civarı	500
26.	Celebler	Tophane	700
27.	Toptancı sığır kasapları	Tophane	100
28.	Mest dikici	Fatih Kavvafhane	200
29.	Kaldırımcılar	Topkapı	300
30.	Osmanlı Heyet-i İttihâdiye Terzi Esnafı	Ahırkapı	70
31.	Bedestan-ı Atik	Bedestan	80
32.	Hamamcılar	Yenicâmi	1000
33.	Sandalcılar	Galata Perşembe Pazarı	100
34.	Kereste ve merkebcileri	Ayazmakapı	150
35.	Tekne balıkçıları	Balıkpazarı'nda Balıkhane'de	300
36.	Bağçevanlar	Asmaaltı'nda	300
			31195

(Kaynak: **İstanbul Beldesi İhsâiyat Mecmuası 1328/1912,** Şehremaneti İstatistik Müdüriyeti Yayınları, Dersaadet , sayfa 153)



hayli azdır. Büyük çoğunluk tüccar esnaf ve hizmet gören esnaftır. Bu tabloda esnaf adedi verilmemekle birlikte, esnaf cemiyeti adedi 59 dur. Önceki tabloda 36 adet esnaf cemiyeti bulunduğuna göre, esnaf adedinin de buna kıyasen ilk tablodaki rakamın iki katı civarında(60.000 esnaf) olabileceğini söyleyebiliriz. Bu tahminden hareketle 1912-1913 yıllarında İstanbul'da esnaf-küçük tüccar toplamı yaklaşık 90.000 kişi civarında idi. Bunların yarısının evli ve 3 çocuklu olduğunu varsayarsak rakam 270.000 kişiye ulaşılır. Aynı kaynağa göre, bu yıllarda İstanbul'un nüfusu ise 857.069 kişidir. Bu durumda 1912-1913 yıllarında İstanbul nüfusunun 1/3'ünün esnaf-küçük tüccar geliri ile geçinmekte olduğunu söyleyebiliriz.

Birinci tabloda esnafın faaliyette bulunduğu yerler kaydedilmiştir. Bu yerler dikkatle incelendiğinde bunların çoğunlukla Beyazıt, Eminönü ve Fatih' deki geleneksel çarşı merkezleri ve civarı olduğu kolaylıkla görülebilir. Çarşının sürekliliği ile buralarda faaliyet gösteren esnaf ve tüccarın iktisadi faaliyetini kesintisiz sürdürebilmesi arasındaki ilişki de belirgindir.

Yine aynı istatistik kaynaklarında yer alan verileri incelendiğimizde, geleneksel çarşı ve civarı dışında kalan İstanbul'un diğer yerlerindeki esnaf ve tüccarın rekabete dayanamayarak dükkanını kapatmak zorunda kaldığını ve yerlerini, sanayileşmiş ülkelerin mallarını satan büyük toptancıların ve mağazaların aldığını görüyoruz.

Görüldüğü gibi, İstanbul'da 2093 adet toptancı büyük mağaza vardır. Bu mağazaların yaklaşık %20'si Türklere aittir. Kalan %80 ise, sırasıyla Rum, Ermeni, Musevi ve yabancı tüccara aittir. Bu veriler ışığında sanayi devrimi sonrası Osmanlı İstanbul'unun Avrupa pazarına dönüştüğünü, ancak Kapalı Çarşı ve civarı başta olmak üzere geleneksel çarşıların yerli esnaf ve tüccarı koruyarak iktisadi faaliyetini sürdürebilmesinde en önemli rolü oynadığını somut olarak söyleyebiliriz.

Günümüzde gelişmiş ekonomilerin bir süreden beri, tek katlı ve çok katlı alışveriş merkezleri kurarak, geleneksel kapalı çarşı modelimizi taklit ederek kullanmaya başladıklarını görüyoruz. Ancak şehirdeki esnaf ve tüccarın etkilenmemesi için bu büyük alışveriş merkezlerinin şehir dışında kurulmasına izin verilmektedir.

Fakat ülkemizde bu tedbir henüz alınamadan bu tür birçok büyük alışveriş merkezi inşa edilerek faaliyete geçmiştir. Bu büyük alışveriş merkezlerinin artan ithalatımız üzerinde ne ölçüde payı olduğu ayrıca incelenmelidir. Ancak esnaf ve tüccarımızın iktisaden korumasını yok eden bu alışveriş merkezleri, iktisadi hayatımızın orta sınıfını oluşturan esnaf ve tüccarımıza büyük bir darbe vuracağı kesindir.

Tablo 2: Sâir Esnaf (1912-1913)

	Esâmi	Aded	Aded-i esnaf		Esâmi
1.	Döşemeci			2.	Tüccarân-ı sâire
3.	Şemsiyeci			4.	Sarraf
5.	Sun'i çiçek imal edenler			6.	Dellâl
7.	Elbise boyacıları			8.	Menfaat-ı umumiyeye hâdim idarehaneler
9.	Dikişçi			10.	Acenteler
11.	Eldivenci			12.	Mühendis
13.	Şapkacı			14.	Mimar
15.	Modist			16.	Ebniye kalfaları
17.	Musiki âlât ve edevatı imal edenler			18.	Berber
19.	Kâğıdcı			20.	Dülger ve marangoz
21.	Kitabcı			22.	Çilingir
23.	Mücellid			24.	Tüfenkçi
25.	Matbaacı			26.	Dökmeci
27.	Yaldızcı			28.	Taşçı
29.	Otelci			30.	Duvarcı
31.	Tarakçı			32.	Kuyucu
33.	Ağızlıkçı			34.	Sobacı
35.	Oyuncakçı			36.	Suyolcu
37.	Semerci			38.	Kaldırımcı
39.	Marpuççu			40.	Lağımcı
41.	Camcı			42.	Sabuncu
43.	Fesci			44.	Tenekeci
45.	Kunduracı			46.	Süpürgeci
47.	Tütüncü			48.	Fıçı imal edenler
49.	Boyacı			50.	Südcü
51.	Demirci			52.	Ayak satıcıları
53.	İspirto bayileri			54.	Şekerci
55.	Şarab ve likör bayileri			56.	Lokanta ve otel hademeleri
57.	Hayvan tüccarânı			58.	Hizmetçiler
59.	Kömür ve hatab tüccarânı				

(Kaynak: **İstanbul Beldesi İhsâiyat Mecmuası 1329/1913,** Şehremaneti İstatistik Müdiriyeti Yayınları, Dersaadet, sayfa 276-277)

Diğer yandan başta Kapalı Çarşı olmak üzere, geleneksel çarşılarımız, bina ve dükkanların mülkiyetinin vakıflardan kişilerin eline geçmesinden dolayı, onarıma, yenilenmeye ihtiyacı olmasına rağmen yüz yıla yakın bir süredir esaslı bir

onarımdan geçirilememiştir. Büyük ölçüde iktisadi faaliyete elverişsiz hale gelen geleneksel çarşılarımız, bu yönden rekabet güçlerini yitirdiklerinden takviye edilmeleri gerekmektedir.

Merkezi ve yerel yönetimlerin işbirliği ile iktisadi olduğu kadar tarihi ve kültürel mekanlarımız da olan geleneksel çarşılarımızın acilen onarılması gerekmektedir. Tarihin her döneminde olduğu gibi bugün de esnaf ve tüccarımızı yabanca rakiplerinden ve rakip büyük alışveriş merkezlerinden koruyacak iktisadi mekanlar, geleneksel çarşılarımızdır.

Diğer yandan rakip çok katlı alışveriş merkezleri, Türk Çarşılarının fonksiyonunu görmez. Türk Çarşılarında küçük ve orta boy esnaf ve tüccar faaliyet gösterir. Çok katlı merkezlerde ise büyük mağazalar vardır. Özellikle mal çeşitliliği ve fiyat avantajları yönünden, küçük ve orta boy esnaf bunlarla tek başına rekabet edemez. Türk çarşılarının esnaf ve tüccara sağladığı, mal çeşitliliği, müşteri ulaşımının kolay olması, müşteri alışkanlığı, fiyat avantajı gibi birçok avantaj, rakiplerine karşı Türk çarşılarındaki esnaf ve tüccarın rekabet şanslarını yükseltmektedir.

Şehirdeki geleneksel çarşılar onarılarak ve ayrıca şehrin gelişme merkezlerinde yer alacak küçük ve büyük kapalı çarşılar planlanarak küçük ve orta boy esnaf ve tüccar korunabilir.





Dersaâdet'de toptan fürûhtda bulunan ticarethaneler ve marûf Mağazalar(1912)

Milel-i muhtelife		Türk	Musevi	Ermeni	Rum	Ecnebi	İrani	Yekûn
Elbise mağazaları	Aded	17	15	27	54	3		116
Moda mensucat ve mefruşat mağazaları	Aded	71	27	32	52	9		191
Tuhafiye mağazaları ve toptan satılan mamulât-ı sınâiyye	Aded	57	72	142	125	10		406
Kristal ve cam mağazaları	Aded	9	18	2	15	8		52
Hırdavat ve demir ve kereste ve malzeme-i inşâiyeye müteallık mağazalar	Aded	28	—	26	57	7		118
Mobilya mağazaları	Aded	62	1	7	14	4		88
Madeniyat	Aded	4	—	7	5	11		27
Drogist(?)	Aded	27	3	8	23	6		67
Memâlik-i Şarkiye emtia-i ticariyesi, attariye	Aded	71	5	3	63			142
Yağ ve zeytinyağı ticarethaneleri	Aded	21	2	3	162	2		190
Halı ticarethaneleri	Aded	15	10	41	7	9	30	112
Deri ticarethaneleri	Aded	17	2	30	49	5		103
Hububat ticarethaneleri	Aded	8	—	3	44	1		56
Değirmen ve un fabrikaları	Aded	2	—	1	4			7
Kürk ve kürkçü mağazaları	Aded	15	—	12	16	6		49
Gemi techizatı ile müştegıl ticarethaneler	Aded	2	—	5	9	2		18
Şarab ve müskirât fürûht edilen mağazalar	Aded	—	—	1	105	10		116
Tuzlu balık tüccarânı	Aded	—	—	—	28	—		28
Afyon tüccarânı	Aded	1	—	—	1	5		7
Mecmû mağaza ve ticarethaneler	Aded	427	155	350	1033	98	30	2093

(Kaynak: **İstanbul Beldesi İhsâiyat Mecmuası 1328/1912,** Şehremaneti İstatistik Müdiriyeti Yayınları, Dersaadet , sayfa 154)

Bayram ŞENOCAK
bayram@ekocerceve.com

Mobilya Perakendeciliğinde, 'Türkiye Modeli' Atakta

Mekân düzenlemesi, ürün çeşidi ve sunduğu hizmetle mobilya perakendeciliğinde, 'Türkiye Modeli'ni geliştiren Türk mobilyacıları, değişen ihtiyaçları dikkate alarak yeni açılımlar yapıyor. Sektördeki ürün ve hizmet trendlerinin sürekli geliştiğini vurgulayan MOSDER Başkanı Ali Özkan, mağazaların konseptini ve düzenini, organize perakendecilik şekline dönüştürme çalışmalarının hızlandığını kaydetti.

Mobilya Sanayicileri Derneği (MOSDER) Yönetim Kurulu Başkanı Ali Özkan, Türkiye'deki mobilya perakendeciliğinin örnek bir model oluşturduğunu belirtti. Sistemin başta Avrupa olmak üzere dünyadan farklılık gösterdiğini vurgulayan Ali Özkan, sektörün konsept mağazacılık gibi yeni ataklar geliştirdiğini vurgulayarak şu açıklamayı yaptı; "Ülkemizde genelde her büyük mobilya üreticisi, kendi markasının adı ile satış yapmakta ve bunu Türkiye'nin tüm bölgelerinde, illerinde ve ilçelerinde ana caddelere dağılmış durumdaki mağazalar ve bayiiler ağı sayesinde gerçekleştirmektedir. Diğer ülkelerdeki yapı ile karşılaştırdığımızda, çok geniş bir dağılım yapısı gösterip, her noktada tüketiciye en yakın yerlere kadar mağaza zincirleri bulunmaktadır. Yurtdışındaki yapıda ise daha çok her türlü ürünün satıldığı büyük alışveriş merkezlerinde bu satışların yapıldığını görmekteyiz.

Türkiye'nin mobilya perakendeciliğinde, Avrupa'daki yapılanmaya göre hizmet farlılıklarına değinirsek eğer, Türkiye'de herhangi bir mobilya mağazasına gittiğinizde beğendiğiniz ürünün çok sayıda değişik renklerini seçebiliyor, hatta birçoğunda istediğiniz kumaşı üzerine uygulatabiliyorsunuz. Yine hemen tüm mobilya mağazaları, satın aldığınız malı kapınıza kadar getirip evinizde istediğiniz köşeye kadar yerleştirmesini de yapıyor ve bu hizmetten mal bedelinin haricinde ekstra bir bedel talep etmiyor. Ama Avrupa mağazalarında ürünleri seçtikten sonra raftan bulmak, indirmek, evinize götürüp monte etmek genelde sizin becerilerinize kalıyor veya bu hizmetler için ayrı bir bedel talep ediliyor. Halihazırda sektörde geniş mağaza zincirleriyle iş yapan firmalar 'peşin fiyatına taksit' kampanyaları yapmakta ve hatta bu taksitleri 20 aya kadar çıkarmış durumda. Yurtdışında ise bu pratik olarak pek geçerli bir uygulama değil. Türkiye'deki mobilya perakendeciliğinin sunduğu cazip ödeme avantajlarının bu sektörün en büyük rekabet güçlerinden biri olduğunu vurgulamak isterim.

Mobilya Perakendeciliğinin baş döndürücü hızına daha büyük ivme katacak gelişmelerden bahsedersek eğer, son zamanlarda yeni şekillenen çalışmalardan biri olan mağazaların konseptini, düzenini, organize perakendecilik şekline dönüştürme çalışmalarına dikkat çekmek isterim. Sadece kendi ürünlerini satan mağazalar şeklinde, franchise sistemiyle çalışan birçok markalaşmış mobilya üreticisinin açtıkları konsept mağazalarının içinde halıdan, dekorasyon malzemesine, mobilyasından beyaz eşyaya kadar her şey bulunabilecek.

Perakende sektörünün geneline baktığımızda Yurtdışında en çok mağazası bulunan zincirlerin ilkleri arasında MOSDER çatısı altında bulunan Alfemo , Seray, Çilek, Doğtaş Mobilya,Yataş, Casa ve İdaş'ı ön sıralarda görebiliyoruz. Bu durum, Türkiye Mobilya Perakendesinin başarılı çizgisini uluslararası pazarlarda da sürdürdüğünü göstermektedir. Uluslararası rakiplerin göz diktiği Türkiye Mobilya perakendeciliğinde ise kendine özgü bir yapısının olduğunu ve ısrarlı gelişimi ile her geçen gün daha da güçlendiğini belirtmek isterim."



Ali Özkan
MOSDER Başkanı

Ömer ÇİFTÇİ

Ortak Geleceğe 'Çağrı'

Perakendecilikte, "Çağrı" adı altında yeni bir konsept oluşturmak istediklerini ve İstanbul'un her semtine bir mağaza açmayı hedeflediklerini belirten Çağrı Hipermarket Genel Müdürü Ahmet Kara, "Bunu yaparken üreticilerimizle dayanışma içerisindeyiz. Özellikle piyasaya yeni giriş yapan yerli firmaların, markaların tanınmasına katkıda bulunuyoruz" dedi.

Kayserililer, "Bir malı alırken kazanacaksın" diyorlar. Yani hesaplı alınmayan bir malın nasıl satılırsa satılsın kâr getirmeyeceğini söylüyorlar. Son yıllarda bu gerçek anlaşılmış olmalı ki, satınalma politikaları ince elenip sık dokunuyor. Fakat bu sefer de kantarın topuzu öyle kaçırıldı ki, hesaplı alayım derken satıcının iflahı sökülüyor. Özellikle toplu alım yapan perakende zincirleri, kendilerine mal tedarik eden KOBİ ölçeğindeki üreticileri canından bezdirmeye başladılar. Kârsız çalışmaya zorlandığı için işi bırakan, dükkanı kapatanlar bile var. Bir yanda böyle bir olumsuzluk yaşanırken, Çağrı Hipermarket Genel Müdürü Ahmet Kara, isimleriyle müsemma bir şekilde farklı bir, "Çağrı"da bulunuyor ve "Bir 'Çağrı' konsepti oluşturmak amacındayız. 'Her semte bir Çağrı' vizyonu oluşturmak istiyoruz. Bunu yaparken üreticilerimizle dayanışma içerisindeyiz" diyor. Geleneksel değerleri günümüz hizmet anlayışıyla birleştiren Ahmet Kara'ya, 'Çağrı'sının hikayesini ve detaylarını sorduk;

Hayat hikâyenizi ve eğitim sürecinizi kısaca öğrenebilir miyiz?

Kars'ın Akyaka ilçesinde doğdum. İlkokulu ve ortaokulu Akyaka'da okudum. Kars İmam-Hatip Lisesi'ne başladım. Zamanın şartları gereği daha sonra Muş İmam Hatip Lisesi'ne gitmek zorunda kaldım ve oradan mezun oldum. Erzurum Kazım Karabekir Eğitim Enstitüsü Türkçe bölümünü bitirdim.

İş hayatına nasıl atıldınız?

Henüz İmam Hatip Lisesi'nde öğrenciyken, aileme yardımcı olmak amacıyla kendi dükkanımızda çalışmaya başladım. Ticaret ve iş hayatım da böylece başlamış oldu. Bir süre Nevşehir Endüstri Meslek Lisesi'nde edebiyat öğretmenliği yaptım. Bu arada Kars'tan İstanbul'a taşındık. Askerlik sonrasında bir süre kâğıtçılıkla uğraştım. Daha sonra ağabeyim ve kardeşlerimle beraber gıda işine girmeye karar verdim.

Çağrı Hipermarket nasıl kuruldu?

İstanbul'da 1986 yılında Üsküdar Ünalan'da Çağrı toptan perakende adlı firmayı kurduk. Yeni Sahra ve Küçükbakkalköy'de de faaliyet gösterdik. Türkiye'deki perakendecilik alanında yaşanan değişimler dikkatimizi çekti. Bunun üzerine 1998 yılında Çağrı HİPERMARKET adı altında Üsküdar Bulgurlu'da yeni bir yapılanma oluşturduk. Böylece organize perakendeciliğe adım atmış olduk.

Şubeleşme fikri nasıl ortaya çıktı? Karar süreci nasıl oldu?

Aslında piyasa bizi yönlendirdi. Genellikle hep ihtiyaç duyulan yerlerde şubeler açtık. 3 şubeyi devir almak suretiylebüyümeyi



Ahmet Kara
Çağrı Hipermarket Genel Müdürü



sürdürdük. Diğer yerlerde araştırmalarımızı ihtiyaç duyulan yerlere teksif ettik. Maceracı atılımlardan uzak durduk. Kimseyi rakip olarak görmeden çalıştık. Biz açtığımız şubeleri müşterilerimizin talebi doğrultusunda açtık. Ve böyle yapmaya da devam edeceğiz. Üsküdar Bulgurlu'dan sonra ikinci şubemiz Üsküdar Fıstıkağacı'nda açtık. Daha sonra Ümraniye- Yeni Çamlıca, Kadıköy-Bostancı, Ümraniye- Atakent, Kadıköy-İçerenköy ve Avrupa yakasında Şirinevler'de Yimpaş' ın marketini devir aldık. Şu anda 9. hipermarketimizi açma çalışmalarını sürdürüyoruz. O da Üsküdar Bağlarbaşı'nda açılacak.

Çağrı Hipermarket başarıyı nasıl yakaladı?

Geleneksel ticari bir geçmişimiz var. Çalışma yöntemlerimizle, ödeme şeklimizle, tavır ve hareketlerimizle güvenirliliğimizi ortaya koymuş bir firmayız. Aile dayanışması çerçevesinde çalışmalarımızı sürdürdük.

Bir bakıma geleneksel değerleri günümüz hizmet anlayışı ile birleştiriyorsunuz...

Evet, geçmişimizden ve aile değerlerimizden güç alıyoruz. Ücretsiz müşteri servislerimiz var. Müşterilerimizi kapılarına kadar götürüyoruz. Çalışmayı masa başında yürütmüyoruz. Müşterilerimizle diyalog içerisindeyiz. Çok yoğun müşteri ziyaretiyle çalışıyoruz.

Ayrıca modern dizaynımız arasında ahşap tasarımla sıcak bir alışveriş zemini hazırladık. Mini Hal, Zeytinyağı Butiği, Mini Mısır Çarşısı ve giyim gibi özel reyonlarımız var. Marketlerimizde her Salı günü baklıyat ürünlerinde halk günüdür. Haftada bir gün meyve-sebze reyonlarında halk günü uygulaması yapıyoruz. Temizlik ve hijyen bizim için çok önemlidir. Günlük taze gıda, günlük et reyonumuzda son derece idealıyız. Zengin ürün yelpazesine sahibiz. Tüm bu saydıklarımız neticesinde, bizden alış-veriş yapanlar bir süre sonra sadık müşterimiz oluyor.

Elemanlarınızı geliştirme konusunda neler yapıyorsunuz?

Zaman zaman kurumsal eğitim çalışmalarımız oluyor. Personelimiz sektördeki gelişmeler konusunda sürekli eğitiliyor. Bu amaçla Yeditepe Üniversitesi öğretim elemanları ile işbirliği yapıyoruz. Ancak daha çok kendi iç yapımızda personelimizi eğitiyoruz. Bu da usta-çırak anlayışıyla gerçekleşiyor. Uzun yıllar beraber çalıştığımız tecrübeli personelimizin özverili çalışmaları bu anlamda önemli katkı sağlıyor. En iyi eğitimci onlardır.

Geleceğe yönelik hedefleriniz neler?

Bir "çağrı" konsepti oluşturmak amacındayız. 'Her semte bir Çağrı' vizyonu oluşturmak istiyoruz. Bunu yaparken üreticilerimizle dayanışma içerisindeyiz. Onların üretim heyecanına elimizden gelen katkıyı esirgemiyoruz. **Tedarikçilerle sıcak bir işbirliği içerisine girerek beraber büyümeyi hedefliyoruz. Çünkü tüketicilerin tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde düzenlenen organize perakendeciliğin gelişmesi, gıda sektörünün sanayileşmesine önemli katkıları yapacaktır. Özellikle piyasaya yeni giriş yapan yerli firmaların, markaların tanınmasına katkıda bulunuyoruz.** Bu sayede, kendi yerli kuruluşlarımızın ciddi anlamda markalaşmaya gittiklerini açık bir şekilde görmekteyiz. Kriz dönmelerinde yerli markalarımızın değerini anladık. Zor anlarımızda yerli kuruluşların bize destek olduklarını gördük. Yabancı kuruluşlar ise hemen malı kestiler. Bunu gördük. Zaten krizi ekonomik yönden bazı yabancı bankaların tetiklediğini biliyoruz. Sonuç olarak, uluslararası kuruluşların istihdama gerçekten diğer yerli kuruluşlar katar katkıları yoktur. Reklama dayanıp, tecrübelerini kullanarak, tüketicileri etkilemektedirler. Burada tabii ki, tüketici derneklerine de büyük bir görev düşüyor. Bütün bunları söylerken, katı kurallara sahip olduğumuzun anlaşılmasını istemiyoruz. Biz, yerli kuruluşlara da, ulusal kuruluşlara da, yani hepsine yer veriyoruz.

Sizce iş hayatında başarının sırrı nedir? Ticaret yapmak isteyen gençlere önerileriniz neler?

İnsanların güvenini kazanmak çok önemli. Yaptığı işi gönülden sevmeli. Ticarete yeni başlayan gençler basamak basamak yükselmelidir. Öncelikli hedef büyük kazançlar olmamalıdır. Belli bir kaliteyi yakalamak gerekiyor. Gerisi kendiliğinden daha sonra gelir zaten.

Saffet YILMAZ
syilmaz@ekocerceve.com

İşte Yapılması Gereken Bu!

Her biri gıda ticaretinin ayrı bir sahasında faaliyet gösteren aile üyeleri, amca Fazıl Narman'ın öncülüğünde bir araya gelerek, 1996'da MOPAŞ Marketcilik Ticaret A.Ş'yi kurdu. İlk olarak 700 m²'lik iki mağazayla başlayan girişim, hızla büyüyerek toplam 45 bin m2 alana sahip orta ölçekli bir zincire dönüştü. Son üç yıl büyüme ortalaması yüzde 50'ye yakalaşan MOPAŞ girişimi, yoğunlaşan rekabet karşısında çıkış arayanlar için örnek niteliği taşıyor.

Narman ailesi aslen Bayburtlu. Çiftçilik yapan ailenin geçim şartları zorlaşınca kardeşlerden Fazıl Narman, Erzurum'a giderek bakkalcılık yapmaya başlamış. 1986'da ise İstanbul'a gelmiş ve aynı işi sürdürmüş, fakat aile bağlarını koparmamış. Biri erkek 4 kardeşinin büyüyen çocuklarını yanına alarak her birine ticaretin ayrı bir sahasında faaliyet göstermek üzere iş kurmuş. Diğer bir ifadeyle onlara koçluk yapmış. 1996'ya gelindiğinde ise küçük birikimlerin biraraya getirilmesi ve daha büyük işler yapılması gündeme gelmiş Amca Fazlı Narman'ın öncülüğünde birleşen yeğenler, MOPAŞ Marketcilik Ticaret A.Ş.'yi kurulmuş. İlk olarak 700 m²'lik iki mağazayla başlayan girişim, hızla büyüyerek toplam 45 bin m² alana sahip orta ölçekli bir zincire dönüştü. Son üç yıl büyüme ortalaması yüzde 50'ye yakalaşan MOPAŞ girişimi, yoğunlaşan rekabet karşısında çıkış arayanlar için örnek niteliği taşıyor. Önümüzdeki 3 yılda da yüzde yüz büyümeyi hedefleyen girişimin hikayesini, başarısının sırrını ve yeni hedeflerini Genel Müdür Reşat Narman'a sorduk;

MOPAŞ'ın kuruluşu nasıl gerçekleşti?

Biz aile birliğiyiz esasında, marketler birliği değil de... Aslen Bayburtluyuz. Babam çiftçiydi. Amcam Fazlı Narman'ın Erzurum'da bakkalı vardı. 1991'de İstanbul'a geldi. Biz yeğenlerinden büyüyenleri de yanına aldı. Yanına aldığı her yeğene de, birlikte bir şeyler yapabilmek için bir iş kurmaya çalıştı. Birine bakkal açtı, diğerine servis işi kurdu. 1996'ya gelindiğinde iki yeğenin bir marketi, diğer iki yeğenin toptan servis araçları, amcamın ise bir marketi vardı. Yani perakendeciliğin her bir aşamasında bir aile üyesi vardı.



Reşat Narman
MOPAŞ Genel Müdürü

1996'da birlikte hareket etmek istedik. Bütün birimleri biraraya getirip, sermayeyi birleştirip birlikte mağazacılık, marketçilik yapmak istedik. İlk olarak da, 8 ortakla birlikte (Amca, yeğen, bacanak) Kadıköy Moda'da ilk mağazamızı açtık. Aynı dönemde Hasanpaşa'da da bir mağaza açma girişimi başlattık. MOPAŞ ismi de, Moda ve Hasanpaşa adlarının karışımından ortaya çıktı.

Birlikte hareket etme gerekçeniz neydi, niçin buna ihtiyaç duydunuz?

Öncelikle hepimiz aynı aileden olduğumuz için birbirimizi biliyorduk. İkinci olarak, birlikte bir şeyler yapabileceğimizi düşündük. Ortaklarımızın hepsi zaten bu işin farklı bir boyutunda faaliyet gösteren ve bu işi bilen kişilerdi. Birliktelik sağlarsak, daha büyük ve daha güzel işler yapabileceğimiz noktasından hareket ettik.

O yıllarda Türkiye'ye birkaç uluslararası perakendeci gelmişti. Onlar bizim için örnek oldular ve bizim önümüzü açtılar. Onların gelmesiyle yerel perakendeciler, bu işlerin farklı boyutlarda yapılabileceğini gördü. Önceki mağazalarımız mahallelerdeki geleneksel bakkalın bir üst boyutundaki marketlerdi. MOPAŞ'la birlikte yeni bir konsept geliştirdik. Hizmete endeksli otomasyon sistemine geçtik. İlk iki mağazanın toplam alan büyüklüğü 700 m² idi. 1997'de ise Gebze mağazamızı 2500 m² alanda hizmete açtık. Aslında bu bizim o



MOPAŞ Ailesi Toplu Halde...

zamanki çapımızın üzerindeydi. O zamanlar Gebze'de olmayan bir konseptti. Ancak ortaklığın gücü ve cesaretiyle öyle bir yatırıma girmiştik. Bu girişim bizim için büyük bir deneyim ve özgüven kaynağı oldu. Çünkü 350 m^2 alana sahip bir mağaza ile 2500 m^2 büyüklüğü olan bir kompleksi yönetmek farklıydı. Ondan sonra da sürekli büyüme trendimizi sürdürdük ve her yıl 5-6 mağaza açarak bugünlere geldik. Şu anda 33 mağazaya ulaştık ve toplam satış alanımız 21000 m^2'nin, hizmet alanımız ise 23000 m^2'nin üzerine çıktı. Yani toplam 45000 m^2'ye yakın bir alana ulaştık. Bölge olarak da İstanbul Anadolu yakası, İzmit ve Bursa'da faaliyet gösteriyoruz. Yaklaşık 1000 kişiye istihdam imkânı sağlıyoruz.

Bu büyüklükler sektör için ne anlam ifade ediyor?
Ortanın üstündedir. Ancak önemli olan alanın verimli kullanılmasıdır. Biz başladığımız nokta ile bugünü kıyasladığımızda ticari hacim olarak ciddi bir gelişme sağlamış bulunmaktayız. Bu bizim için önemli bir değerdir. Sektörde ise küçümsenmeyecek bir değer olduğumuzu düşünüyorum. tabîki amaç; sektörümüzde en iyilerinden ve pazarını sürekli genişleten bir öncü olmak istiyoruz.

MOPAŞ'ı nasıl konumlandırıyorsunuz, farklılığınız nedir?
Ticari bir organizasyonuz, ancak tek amacımız para kazanmak değil. Ayakta kalabilmek için para kazanmalıyız, fakat bunu yaparken de ailemize ve içinde yaşadığımız topluma faydalı olmalıyız. 'En ucuz biziz' demiyoruz, bu zaten var. Ama biz, 'Daha temiz, daha kaliteli' olduğumuzu iddia ediyoruz. Özellikle tüketicinin daha çok önem verdiği manav, şarküteri ve kasap reyonlarına daha kaliteli, daha farklı ürün sağlayarak farklılık oluşturuyoruz.



Birlik Olmasaydı, Büyümek Hayaldi

Eğer ortaklık yapmasaydınız böyle bir büyüklüğe ulaşabilir miydiniz?
Kesinlikle ulaşamazdık. Birliktelik olmadan böyle bir büyüklüğe ulaşmak, ancak hayal olabilirdi. Perakende, büyüyen ve gözde bir sektör olduğu için çok parası olanlar da bu işe girdi. Fakat başarılı olamadan sektörden çıktılar. Biz zamanında kasaplık, kasiyerlik de yaptık, yani çekirdekten yetiştik. Sonra yöneticilik, şimdi de patronluk yapıyoruz. Kısacası işin her aşamasını bilen insanların güç birliği sayesinde başarıya ulaştık. Yoksa işi bilmeden sadece güç birliği de yeterli olmazdı. Ayrıca ortakların birbirlerine olan saygı, sevgi, güven ve birbirlerini destekleyici olması, büyümenin temelini oluşturmuştur.

Birlikteliği nasıl yürütüyorsunuz?
Ortaklar arasında abilerim, amcam, iki hala oğlu, bir bacanak ve bir teyze oğlu var. Organizasyonda amcam Fazlı Narman'ın koçluğu ve ağırlığı var. Fakat her şeye karışmaz, hissettirir. Kararlarında adil olduğu ve pozitif yönlendirmeler yaptığı için bütün ortaklarca önemsenen bir şahsiyet.
Diğer bir faktör de, biz belli bir sermayemiz olmadan bu noktaya geldik. Birinci kuşak olduğumuz için bizi buraya getiren değerleri biliyoruz. Bunlar; samimiyet, anlayış ve doğruluk şeklinde sıralanabilir. Bazen tartıştığımız da oluyor, ancak bir yerlerde anlaşıyoruz. Şu anda önemli olan bu değerlerin ikinci kuşağa aktarılmasıdır.

Ortaklık yapınız nasıl?
Gebze mağazasını açarken 11 ortağa çıktık. Hepsi aileden olan ortaklardan 7 tanesi faal olarak şirkette çalışıyor. Diğerleri doktor ve esnaflık gibi mesleklere mensup olup kendi işlerini yürütüyorlar, sadece gidişatı takip ediyorlar. Fazıl Narman yönetim kurulu başkanı, ben de genel müdürlük görevini yürütüyorum. Diğer arkadaşlardan bazıları bölge mağazaları, bazıları da satınalma ile ilgileniyorlar.
Ortaklarımız; Abdülmecit DEMİRER, Zekeriya NARMAN, Ferşat NARMAN, Dursun NARMAN, Nedim Kurt, Selahattin ŞEN, Selçuk ŞEN, Hüseyin NARMAN'dan oluşmaktadır.
Bursa'da, yeni ortaklarla mağaza açtık. Erzurum'dan aile dostumuz, olan Hüsnü ve Rıfat Akın, Bursa'ya yerleşmiş ve orada ticaret yapıyorlardı. Onlar da Bursa'da bu işe, bizimle birlikte girmek istediklerini söyleyince birlikte yatırım yaptık.

İkinci kuşağa geçişi sağlamak ve kalıcı hale getirmek için neler yapıyorsunuz?
Bizim için her şey çalışmaktı, şirketti. Başlangıç aşamasındaki işi bir yerlere getir-

mek için bu şarttı. Ancak bizim çocuklarımızın yetişme şartları farklı olduğundan, onlar bunu yaşatmak ve kalıcı kılmak için aynı hassasiyete sahip değiller. Şimdi onlara bu hassasiyeti kazandırmaya çalışıyoruz. Yönetim organizasyonu için, Değer Danışmanlık'tan Sayın Dr. İlhami FINDIKÇI ve ekibinden eğitim ve danışmanlık hizmeti alıyoruz. Aile üyelerinin de ehliyet ve liyakatine göre şirket bünyesinde istihdamını sağlıyor ve kariyer planlarını yapıyoruz. Onların da bu işin temelini öğrenerek, başararak gelmelerini istiyoruz.

Uluslararası perakendeciler karşısında pozisyonunuzu korumak ve rekabetçi olmak için neler yapıyorsunuz?
Daha önceden de belirttiğim gibi biz birilerini rakip olarak görmüyoruz. Yani bizim önceliğimiz ve ayrıştığımız nokta; kaliteli, taze ve hijyenik ürünler. Bizde fiyat daha sonra geliyor. Farklılığımızı oluşturan faktörlerdeki üstünlüğümüzü geliştirmek istiyoruz.
İkinci olarak, 'Mağazamız olsun da, nerede olursa olsun' gibi bir anlayışa sahip değiliz. Büyümek istiyoruz, ancak bunun gerçekçi olmasını arzu ediyoruz.
Üçüncü olarak tedarikçilerimizle diyaloğumuzun doğru-düzenli olmasına özen gösteriyoruz.

Önümüzdeki 3 Yılda Yüzde 100 Büyüyecek

Yeni hedefleriniz neler?
Önümüzdeki döneme ilişkin hedeflerimizi iki başlık altında toplayabilirim, bunlar;
a) Yeni mağazalar açmak: Gebze'de 5 olan mağaza sayımız yakında 6 olacak. Amacımız büyümek, ancak risk alarak büyümek doğru bir şey değil. Planımız, 3 yıl içinde yüzde yüz büyümek. Yani yıllık yüzde 35 büyüme hedefindeyiz. Hazmederek, sağlıklı büyümek istiyoruz. 2005'te yüzde 37, 2004'te yüzde 44 ve 2003'te ise yüzde 62 oranında büyüdüğümüzü dikkate aldığınız zaman yeni hedeflerin hazmederek büyümeye yönelik olduğunu görürsünüz.
b) Süt ve Süt Ürünleri Üretimine Girmek: Ocak 2006 tarihinden itibaren şirketimiz süt ve süt ürünleri sektöründe de faaliyete başlamış bulunmaktadır. Ortaklarımızdan Zekeriya NARMAN bu işin yürütülmesinde görevlendirilmiştir. Şu an Hayrabolu'da küçük bir mandırada günlük 18 ton süt işlemekteyiz. Amacımız; Hayrabolu organize sanayinde almış



olduğumuz yeri hemen fabrika haline getirerek süt mamullerinin hepsini üretmek. Daha sağlıklı, hijyenik ve rantabl ortamda yapılacak üretimde, günlük 30-35 ton süt işleme kapasitesine ulaşma hedefindeyiz. 20000 m²'lik sahada 4500 m²'lik kapalı alana sahip bir tesis kuruyoruz. 2 milyon dolar bütçeli yatırım, 50–60 kişiye istihdam imkânı sağlayacak. Seçkin Süt Ürünleri Ltd. Şti. ismiyle başlamış olduğumuz yeni yatırımın, satış ve pazarlama departmanlarını oluşturarak kendi ihtiyacımız dışında piysaya da hizmet vermek istiyoruz.

Yeni ortaklıklar düşünüyor musunuz?
Sermayenin güçlü, global ölçekte olması lazım. Bununla birlikte bilginin paylaşılması, ortak aklın güçlendirilmesi gerekiyor. Ancak bizim sektörde ortaklıklar çok denendi, fakat başarılı olamadı. Ortaklık yapma konusunda bize çok teklifler yapılıyor. Kötü deneyimlerden dolayı bu tekliflere temkinli yaklaşıyoruz. Diğer yerel perakendeciler gibi şimdiye kadar büyüyerek geldik. Şu anda herkes işinden memnun ve şimdilik yerel perakendecileri ortaklık arayışına yöneltecek şartlar yok. Fakat süreç bizi nereye götürecek onu bilemiyoruz. Uluslararası perakende devlerinin piyasaları zorlaması durumunda yeni arayışlar gündeme gelebilir.

Sizin yaptığınız gibi aile ortaklığını tavsiye ediyor musunuz?
Tavsiyeden öte, bu şartlarda zaten herkesin yapması gereken bir birliktelik bu. Parçalanıp kaybolmaktansa, birlik olup büyümek herkes için faydalı.

Ticari gerekliliklerle aile değerleri çelişiyor mu?
Şirket öncelikli, ancak aile değerleri de önemli. Aynı aileden olduğumuz ve aynı değerleri paylaştığımız için çelişkiler yaşamıyoruz.

Yerel Perakendeciler Dernekleşiyor

Yerel perakendeciler olarak, İstanbul Gıda Perakendeciler Derneği adı altında dernekleşme çalışmalarını sürdürdüklerini belirten MOPAŞ Genel Müdürü Reşat NARMAN, konuyla ilgili olarak şu açıklamayı yaptı; "25-30 arasında kurucu üyesi olan bu derneğin amacı, sektörümüzde sosyal-kültürel ve mesleki birlikteliği sağlamak, hizmet standartlarını oluşturmak ve bunların sürekli yükselmesini sağlamak. Yerellerin yıllık cirosu 3,5-4 milyar dolar civarında. Böylesine bir potansiyel için yapılması gerekenleri ferdi olarak başaramıyoruz, ancak birliktelikle yapacağımıza inanıyoruz. Hazırlanan perakende yasa tasarısının mevcut haliyle yerellerin sorunlarına çözüm getirmediğini düşünüyoruz. Bunun için, bizde dernek olarak görüşlerimizi ve teklif yasa tasarısını hazırlayarak hem hükümete sunmak hem de kitlesel örgütlerde gündem oluşturmak istiyoruz Biz de görüşlerimizi, önerilerimizi sunmak istiyoruz."

Kadir ABALI
kadir@ekocerceve.com

Birliğin Bereketiyle 1+1= 3 Olacak

Ülker Grubu'na ait olan Family Finans ile Boydak Grubu bünyesindeki Anadolu Finans birleşti ve 2 milyar dolar fon büyüklüğündeki Türkiye Finans Katılım Bankası kuruldu. Yönetim Kurulu Başkanlığı'na getirilen Mustafa Boydak, "Çünkü amacımız 1+1 eşittir 3 yapmak. Misyonumuz, Türkiye'den aldığını yine Türkiye'ye vermek olacaktır'' dedi.

Ülker Grubu'na ait Family Finans ile Boydak Grubu'na ait Anadolu Finans, yüzde 50 eşit ortaklıkla Türkiye Finans Katılım Bankası adı altında birleşti. Birleşme sonrasında şube sayısı 108'e, çalışan sayısı bin 800'e, toplanan fon büyüklüğü ise 2 milyar dolara ulaştı. Fon büyüklüğü ile katılım bankaları arasında yüzde 31'lik pay ile lider konuma yükselen Türkiye Finans Katılım Bankası, özel sermayeli bankalar sıralamasında özsermaye açısından 11., aktif büyüklükte 12. banka haline geldi. Türkiye Finans Katılım Bankası'nın Yönetim Kurulu Başkanlığı'na Mustafa Boydak getirilirken, Murat Ülker Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı oldu. Yönetim Kurulu Üyeleri Hacı Boydak, Yusuf Boydak, Memduh Boydak, Ali Doğan, Atilla Kurama, İlhan İmik ve Yunus Nacar'dan oluştu. Nacar'ın Genel Müdürlük görevini de yürüteceği Katılım Bankası'nın 9 kişilik Yönetim Kurulu'nda, Boydak ve Mustafa Boydak, birleşmeye ilişkin düzenlenen basın toplantısında yaptığı konuşmada, küreselleşen ekonomide yüksek ölçek ekonomisi ile çalışmak gerektiğini, ölçek ekonomisine ulaşmayan kurumların uluslararası piyasalarda varlığını korumasının mümkün olmadığını söyledi.

1+1=3 Olacak

Boydak, "Anadolu Finans ve Family Finans'ın birleşme kararını bu ivmeye hız kazandırmak ve daha güçlü bir yön çizmek için aldık. Çünkü amacımız 1+1 eşittir 3 yapmak. Misyonumuz, Türkiye'den aldığını yine Türkiye'ye vermek olacaktır" diye konuştu. Boydak, Family Finans ve Anadolu Finans'ın özkaynak büyüklüklerinin birbirine çok yakın olduğunu belirterek, "Yönetimi Boydak ya da Ülker aileleri olarak değil de tek bir aile olarak düşünmek gerekir" dedi. Gelecekte yabancı ortaklık düşünüp düşünmedikleri sorusuna Boydak, "Önceliğimiz birleşmeyi sağlıklı bir şekilde sindirmek. Projeksiyonlara bakmadan şimdiden böyle bir şey (var) ya da (yok) demek doğru değil. 2007 yılında bankamızı halka arz etmeyi planlıyoruz. İlk hamlemiz bu olacak" şeklinde yanıtladı.



Mustafa BOYDAK Yunus NACAR

Türkiye Finans Katılım Bankası Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Yunus Nacar da, yeni bankanın toplam müşteri sayısının 665 bin civarında olduğunu belirterek, bu yıl toplanan fonlarda yüzde 50 artış sağlamayı, şube sayısını 125'e, personel sayısını 2 bin 150'ye çıkarmayı, şube yetkilerinin etkin kullanımıyla KOBİ'lere destek sağlamayı ve mortgage ile birlikte kira öder gibi ev sahibi olma hizmeti vermeyi amaçladıklarını bildirdi.

Ortakların Bünye Uyumu Önemli

13 Şubat 2006 tarihli Milliyet Gazetesi'nde Kadife Şahin'in sorularını cevaplayan Mustafa Boydak, ortaklıkta bünye uyumunun önemine dikkat çekiyor ve şu açıklamayı yapıyor;

"Yeni birleşmeler olacağı konusunda bir öngörüm yok. Birleşme konularında şuna bakmak gerekiyor. Tabii bir çok bankanın dışardan yabancı ortaklık kurmalarını izliyoruz. Buradaki en önemli hususlardan biri; bünyelerin birbirine uymasıdır. Ortaklıklarda yapıların birbirine uyması gerekiyor ki işler daha kolay yürüsün. Bir de tabii hissedar çoğunluğunun yapısı çok önemli. Hakim hissedarlık yapısında olan şirketler daha kolay birleşebiliyorlar. Çünkü burada neticede bir otorite tarafından karar veriliyor. Çok ortaklı şirketlerde bu tür birleşmeler hızlı olmayabilir."

Ali AKGÜL
aliakgul@ekocerceve.com

Büyük Düşünüp, 'Perakende Üssü'nü Kurdular

1990'da Ankara Keçiören'de açılan iki marketle organize perakendeciliğe başlayan Kayserili Songör ailesi, ülkemiz perakende piyasasında bir ilk ve sistem itibarı ile örnek olan, 'Perakendecilik Üssü'nü hayata geçirmeyi başardı. Büyük düşünüp, büyük hedefler koyarak başarıya ulaştıklarını belirten Makromarket Yönetim Kurulu Başkanı Şeref Songör, "Üretici ile tüketici arasındaki tüm aracıları kaldırarak, sistemimizi nerede ise direkt iletişim noktasına ulaştırdık " dedi.

Kayserili Şeref Songör, henüz 13-14 yaşlarında iken Ankara'da bakkalcılık yapan babasından iş yapma biçimi konusundaki görüş farklılıklarından dolayı ayrıldı. 1985'lere tekabül eden o dönemde aileden ayrı olarak pazarlamacılık yaptı ve yükselen trend olarak da perakendeciliği izledi, araştırdı. Perakendecilikte büyük potansiyel olduğunu farkeden Şeref Songör, bütün kardeşlerini davet ederek birlikte büyük işler yapılabileceğini gündeme getirdi, onlarla istişare etti. 1990'da Ankara Keçiören'de açılan iki marketle organize perakendeciliğe başlayan Songör ailesi, gelişimini sürekli sürdürdü ve ülkemiz perakende piyasasında bir ilk ve sistem itibarı ile örnek olan, 'Perakendecilik Üssü'nü hayata geçirmeyi başardı. "Makro düşündük, makro hedefler koyduk ve ismimiz de 'Makromarket' oldu" diyen Makromarket Yönetim Kurulu Başkanı Şeref Songör'e, bu etkileyici başarılarının hikayesini ve sektörle ilgili merak edilenleri sorduk;

Bize kendinizi tanıtır mısınız?

1964 yılında Kayseri-Develi'de doğdum. Altı çocuklu bir ailenin üç numaralı evlâdıyım. Evliyim, Ömer Faruk ve Mehmet Emin adında iki oğlum var. Babamın işleri ve Kayserili olmam nedeniyle okul yıllarında da hep ticaretin içinde büyüdüm, sürekli babamla beraber çalıştık. Kendime ait ilk işimi işinin ehli bir arkadaşımla beraber, 1979' da Develi Akü Sanayi Kollektif şirketini, kurarak başlamıştık. O günlerde ülkemizde bulunmayan 24 ay garantili akü imalatı yapıyorduk. Bir takım teknolojik çalışmalarımız vardı. Ortağımın yurt dışında mesleği ile ilgili tahsil görmüş olması ve özellikle oto-elektrik konusunda uzmanlığı sebebiyle avantajlıydık. Onunla beraber yaklaşık bir yıl kadar çalıştık. 12 Eylül sürecinde, tam da yatırım dönemindeyken alacaklarımızı tahsil edemeyişimiz sebebiyle işi döndüremedik. Ortağımın sermaye sıkıntısı vardı ve bu olayların etkisiyle gelen teklif üzerine yurt dışına gitti. Biz de ailemizle yaptığımız istişare neticesinde Ankara'ya gelmeye karar verdik. DAS Akü'yü babamın yardımıyla tasfiye ettik ve 1980 yılında Ankara'ya yerleştik.



Ankara'ya geldiğimizde babam ve dedemin de mesleği olan perakendeciliğin o günkü şekliyle Sitelerde bir bakkal dükkanı açtık. Yan iş olarak da taksicilik ve nakliyecilik de yaptım. Askerden geldikten sonra ise bu işlerin geliştirilmesi ve yeni hedefler gerektiğini anladım. Altı kardeş-



'Perakendecilikte Bir Model Ürettik'

Makromarket olarak perakende sektörünün neresindesiniz? Farklılıklarınız ve ayırt edici özellikleriniz neler?

Sektör içindeki yerimizi tanımlarken Makromarket'in farklılıklarından ve ayrıcalıklarından bahsederek başlayayım. Biraz önce söylediğim gibi biz Türkiye'de ilk olan perakendecilik üssü mahiyetinde bir lojistik ve depolama tesisleri ve idari yönetim ofislerini oluşturduk. Şu anda sadece Ankara'da mağazalarımız var ve bu mağazalarımızı gölge gibi yöneten, bilişime, iletişim ağına ve insan kaynaklarına sahibiz. Üretici ile tüketici arasında tüm aracıları kaldırarak nerede ise direkt iletişim noktasına ulaştırdık sistemimizi. Çok modern bir perakendecilik anlayışımız var ve ürünleri üretildiği andan itibaren en kısa sürede tüketime sunan depolama sistemimizle önemli bir noktadayız. Özellikle gıda ürünlerinde tüketimde zaman önemli olduğu için bu sistem çok önemli. Bu sistemimizle örnek teşkil ediyor ve standardı sürekli yükseltiyoruz. Çok özel ve etkili olduğumuzu düşündüğümüz üç ana reyonumuz var; meyve-sebze, şarküteri çeşitleri ve kasap reyonu. Bu reyonlar, bütün büyük marketler için çok önem verilmesi gereken reyonlardır. Biz bu konuda çok iddialıyız. Burada sattığımız ürünler direkt mağaza kalitesini gösterir. Peynir ve et gibi çok önemli gıdalarda milletimizin isteklerini biliyoruz ve çok kaliteli ürünler satıyoruz. Bu alanda bir standart oluşturduk ve bu standardı sürekli daha yukarılara taşımayı hedefliyoruz. Bunun bir örneği olarak şunu anlatmak istiyorum. Bu aynı zamanda gelişim sürecimize yönelik ipuçları da veriyor. 2001 ve 2002'li yıllardaki kırmızı et krizinde (kanguru operasyonu) ülkemizdeki hemen her yerde kırmızı et satışları yüzde yetmiş beş oranında düşerken bizim et satışlarımızın yüzde yirmi beş oranında arttığını söylemek istiyorum. Bu kriz, bizim müşterimiz olmayanların dahi güvenirliğimizi ve kalitemizi tescili ile sonuçlandı. Bu ise istikrarlı ve planlı çalışmalarımızın bir neticesidir.

Kısaca perakendecilikte sistem, kalite ve zihniyet olarak uluslararası bir düzeyi yakaladık ve sürekli geliştirmeyi hedefliyoruz. Bugün dünyada perakendecilik alanında müşteriye ne sunuluyor ise; gerek teknoloji, gerekse iletişim kanalları ve müşteri takip sistemleri olarak, gerekse de pazarlama ve sunum sistemleri, kredi kartı müşteri kart vb… hepsini müşterilerimize sunabiliyoruz. Bu alanda da, çok uluslu hipermarketler dışında tüm sektör için örnek çalışmalar yaptık. Perakendecilikte bir model ürettik diyebilirim.

ten oluşan kalabalık bir aile idik ve ailedeki beş erkek kardeşin de birbirine yakın yaşlarda olması sebebiyle birlikte çalışmamızda herhangi bir sorun yoktu, ama babamla belli iş konularında uyuşamıyorduk. Daha on üç, on dört yaşlarımda iken ortaya çıkan anlayış faklılıklarımız zaman geçtikçe iyice belirginleşmeye başlamıştı. Babamın tavsiyesi ile ayrıldık ve aileden ayrı çalışmaya başladım. Bu süreçten sonra nakliyecilik, toptancılık ve Ülker'de pazarlamacılık gibi çeşitli işlerde çalıştım. Perakendecilik içimde bir ukde idi. 1985'li yıllardan itibaren rahmetli Özal ile ülke ekonomisinin canlılık ve ivme kazandığını biliyoruz. Bu süreç içerisinde de yurt içi ve dışında pazarlama alanında birçok seminere ve fuara iştirak etmiştim. Özellikle yurt dışına gittiğimde, oradaki marketlerin yapılanması, kasa düzeni, raf sistemi ve self servis gibi hizmetleri beni çok etkiliyordu. Ülkemizde, benzer bir yapılanmanın olmadığı ve bunun nasıl yapılacağı ile ilgili düşünürken o günlerde de ülkemizde mali hafızalı yazar kasa mecburiyeti başlamıştı. Bu gelişme ile bizim düşüncelerimiz biraz örtüştü. Ülkemizde o sırada tanzim satışlar ve kantin kooperatifler var idi. Genel anlamda birkaç küçük örnek dışında çok da iyi bir mağazacılık anlayışı yoktu.

Marketçiliğe başlamadan önce, bir gün bütün kardeşlerimi davet ettim ve konuyla il gili birliktelik konusunda istişare ettik. Böylelikle kardeşlerimle birlikte tekrar bir ortaklığın temellerini atmış olduk. Biz birlikte bu işin üstesinden gelebileceğimizi



Şeref SONGÖR
Makromarket Yönetim Kurulu Başkanı

düşündük. Bir ayrıntı olarak da herkesin geliri, işleri ve sermayesi farklı olmasına rağmen hepimizin ortaklığını yüzde 20'şer olarak, yani eşitçe başlattık. Makromarketlerin başlangıç kararı böylelikle alındı. Bir taraftan aile içi birliği ve bütünlüğü koruyup kollamaya çalışırken, diğer taraftan da işimizle ilgili iyi bir motivasyonla sektörde ne kadar ileriye gidebileceğimizin hesaplarını yaptık, uzun vadeli plan, proje ve hedefler ortaya koymaya gayret ettik. 1990 yılında tanzim satış mantığı ile marketçiliğe Keçiören'de açtığımız iki market ile başladık. O zamanlar Ankara'da sadece MSR ve benzeri birkaç işletme vardı ve bu işletmeler birçok açıdan yetersizdi. Özellikle yurt dışındaki seminer ve fuarlarda gördüklerim ve anlatılanlarla mukayese edince atılımın tam zamanı idi.

Makromarket ismi nereden geliyor? Makromarketlerin gelişim süreci nasıl bir süreç? Bu süreçte temel ilkeleriniz neler oldu?

Makromarketin kuruluşunu da şöyle anlatayım. Makromarketleri kurmadan önce aileden ayrı bir şirket kurmuş ve bu şirketin resmi kuruluş işlemlerini bana yardımcı olan ağabeyim takip etmişti. Şirket için bir unvan gerektiğinde ise Şeref Gıda adını vermişti. Resmi unvanımızdaki Şeref adı oradan geliyor. Artık bu ismi kullanmıyoruz. 1992 senesinde de Makromarket adlı kuruluşumuzu kurduk. Bu isim, marka olarak dostlarımla yaptığımız istişarelerden çıktı. İstişare çok önemli bir kurum ve ben de işle ilişkili olsun olmasın, yapacağım işleri arkadaşlarımızla, dostlarımla konuşur fikirlerini alırım. **Bir araya geldiğimiz arkadaş grubumuz var, belirli periyotlarla bir araya gelir ve sohbetler ederiz. O sohbetlerde sloganvari bir üslupla, 'Büyük düşünmek lazım, makro düşünmeliyiz' gibi ifadeler kullanılırdı. İsmimiz buradan ortaya çıktı. Yani makro düşündük, makro hedefler koyduk ve ismimiz de "Makromarket" oldu.**

İsminiz ve markanız yaptığınız işlerle yükselir, kendini gösterir ve gelişir. Biz de asıl gelişimi 1995'ten sonra yaşadık. Bu tarihten sonra daha çok gelişip, başka yerlerde de hizmet vermeye başladık. Bizim işe ilk başladığımız 1992 yılında üç tane mağazamız, 40 çalışanımız ve bizler vardık. 1992'den bu güne kadar ülkemizde maalesef istikrarsız ekonomi ve krizlere rağmen sürekli büyüyen ve gelişen bir ivmeyle Makromarket, 33 mağazasında 1600 çalışanı istihdam eden "Hizmette Çizgi Ötesi" anlayışına sahip bir zincir konumuna gelmiştir.

Bir konuşmanızda "Ben bir Makromarket çalışanıyım, tezgahta çalışanla benim aramda bu anlamda bir fark yok, yönetim kurulu başkanlığı bir çalışan olarak görevim" demiştiniz. Bu sözünüzü biraz açar mısınız? .

Aile ile şirket ilişkilerini anlatırken de söylemiştim; mal sahipliği ve patronluk ilişkisinden çok profesyonel bir ilişki bizimki. Bu ilişkileri yönetimden çıkan kararlar ve belli ilkelerle yürütüyoruz. Burada herkesin yetenekleri, enerjisi, birikimi ön planda oluyor. Yönetim açısından, insan kaynakları açısından baktığınızda daha önce de söylediğim gibi ben şirketlerimin yönetim kurulu başkanı, genel müdürü olabilirim ama aynı zamanda bir insan olarak şirketin bir çalışanıyım. Biz personelimizle beraber geliştik, bilmediklerimizi beraber öğrendik. İnsan kaynakları yönetimine çok önem verdik. Sürekli eğitimlerle hem kendimizi, hem personelimizi geliştirdik. Tezgah üzerinde yaşadıklarımızı, karşılaştıklarımızı, yaşanan problemleri hep birlikte paylaşarak ortaya koyduk ve çözümleri beraber ürettik. 1600 kişi olan çalışanımızın her zaman yanında olmaya çalıştık ve yönetim olarak her mevsimde mutlaka bu insanlarla birlikte olur, sosyal faaliyetlerle bir araya gelir, ailelerimizle birlikte çeşitli etkinliklerde bulunuruz.

Perakendecilik, hizmet merkezli bir sektördür. Dolayısıyla biz çalışmalarımızı insan odaklı yapmak durumundayız. Müşteri memnuniyetini incelediğimizde bunun yüzde doksanının insan kaynaklı, çalışanlarla ilgili olduğunu görüyoruz. Yani yaptıklarınız, mekânınızın kalitesi ve ürünlerinizin kalitesi, fiyatları önemlidir ama daha da önemli olan müşterilerinizle olan muhataplığınız, ilişkileriniz ve bu ilişkilerin sürekliliği ile sağlam temellere oturmasıdır. Güvenirliliğin diğer boyutu, insan ilişkilerindeki yaklaşımınız ve verdiğiniz itibadır. Bu açıdan bakınca halkla ilişkiler çok önemli bir boyut kazanmaktadır.. Bizim belli hedeflerimiz var ve bunun için de bu hususa özel bir hassasiyet göstermekteyiz.


Mehmet SONGÖR


Şeref SONGÖR


Osman SONGÖR

Anayasayla Yönetilen Aile

Kardeşlerinizle birliktesiniz ve geniş bir aileniz var. Aile şirketlerinin en önemli sorunu ise kurumsallaşmada yaşadıkları zorluklar. Siz bu sorunu aşabildiniz mi?

Bu sorunuzu öncelikle ailemiz ve işleyişi hakkında bilgi vererek cevaplayayım. İlk planda 6 kardeş ve eşleri, daha sonra ikinci kuşakta 18 çocuk ve anne-babamızla birlikte 32 kişilik bir aileye sahibiz. Biz 32 kişilik büyük bir aile olunca da, ailenin kendi içinde kurumsallaşması ve yapılanması gerekiyor. İki yıldır aile anayasamız ve aile konseyimiz var. Ailenin kendi içinde dengeleri, aile ile şirket arasındaki dengeler, profesyonel çalışanlarla aile çalışanları arasındaki dengeler, ailenin çocuklarının eğitimine ve eğitim sonrası profesyonellik hayatına yönelik her konuda ayrıntılandırdığımız bir aile anayasası hazırladık. Çevremizde yaşanan ailevi olaylardan dersler çıkartmaya çalıştık ve bu aile konseyini kurduk. Aile konseyinin başkanlığını ben yürütüyorum, fakat bu başkanlık seçimle oluyor. Yönetimin durumunun değiştirilmesi, geliştirilmesi ve ailenin işle ilgili ilişkileri de orada konuşulup karara bağlanıyor. Burada bizim amacımız bütün herkesin kararlara ortak olduğu, paylaşımcı bir ortam sağlamaktır. Çünkü ancak bu şekilde herhangi bir hata durumunda kişilerin ellerini taşın altına sokma gerekliliğine vesile olabiliriz. Ayrıca ailenin gelişimi ile ilgili profesyonel eğitimcilerden yardım alıyor ve onların seminerlerine katılıyoruz. Dolayısıyla aile içinde, iş konusunda bu yöntemle olabilecek maksimum verimi almaya çalışıyoruz. Böylelikle ortakların, 'Ben buranın sahibiyim, her şeyi yaparım' zihniyetinden uzaklaşmasını sağlıyoruz. Yani profesyonelliği aile içinden başlayarak ön plana almak istiyoruz.

Makromarketler'in yönetim sorumluluğu, hissedarlar olarak ailede. Şirketin yönetim kurulu başkanlığını ben yapıyorum. İş bölümü konusunda da, mesela en küçük kardeşimiz makromarketlerin genel müdürü. Şu anda Makromarkette dört kardeş olarak çalışıyoruz. Birisi genel koordinatör, diğeri de genel müdür yardımcısı olarak görev yapıyor. Bir kardeşimiz de Nokta İnşaat'ın genel müdürü. Zaten genç de bir ekibiz ve beraber çalışıyoruz. Ayrıca Yönetim Kurulumuzda dışarıdan katılan profesyonel anlamda işinde uzmanlaşmış kişiler de var.

Hedefler dediniz, bu hedeflerinizin ne kadarını gerçekleştirdiniz. İşleriniz planladığınız gibi gidiyor mu? Yeni hedefleriniz neler?

Hedeflerimizin başlangıçtaki büyük bölümünü gerçekleştirdik ama hedef sürekli güncelleşmesi ve yenilenmesi gereken bir olgu, inşallah planlandığı gibi başarılır. Elbetteki yeni hedeflerimiz de var. Birkaç yıl öncesine kadar pek uzun, hatta orta vadeli hedefleri uygulamak mümkün olmuyordu. Ama artık yapımız gereği de daha ufuklu ve geniş vadeli hedefler üzerine çalışıyoruz.

Sizi kısa vadeli hedef ve planlamalardan orta ve uzun vadeli hedef ve planlamalara geçmeyi zorlayan ne oldu? Bu geçişin kurumsallaşma ile ilişkisi var mı?

Kurumsal yapımız ve yönetimimizdeki gelişme ile kesin bir ilişkisi var. O konuyu biraz sonra anlatacağım. Ayrıca yakın geçmişte ülkemizdeki ekonomik şartlar ve enflasyonist ortam nedeniyle de uzun vadeli hedef yapma imkânımız yoktu. Bir gün sonra neler olacağı konusunda kimsenin bir fikrinin olmadığı dönemlerden geçtik. Artık bu sorunları aştık. Ülke olarak uzun vadeli plan ve hedefler yapabilir ve bu hedefler doğrultusunda projeler üretebilir hale geldik. Sağlanan istikrar ortamı, şirket olarak kendi kurumsal yapımızın gelişmesi ve yeni yönetim anlayışımız, bizi de uzun vadeli hedefler koyma ve planlama yapmaya zorladı. Şartlar oluşmuştu ve artık kısa vadeli plan ve hedeflerden uzun vadeli hedeflere ve planlamalara geçmek


Mustafa SONGÖR



zorunda idik, doğrusu da buydu. Çünkü kısa vadeli hedef ve planlamalar bir yerlerde tıkanıyor ve yönetimi zorlaştırıyor.
1990lı yıllardaki hedeflerimizden günümüzde geldiğimiz noktaya bakınca fevkalade bir iş yaptığımızı görüyorum. Hayallerimizin gerisinde olmakla beraber kuruluşumuzdan bugüne kadar geçen süreyi düşündüğümüzde beklediğimizden daha iyi bir noktadayız diyebilirim. Bu kadarını beklemiyorduk, bunun bizim yaptığımız sistemli ve doğru çalışmalarla birlikte ülkemizde perakendecilik sektörünün yaşadığı hızlı gelişmeyle de ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz. Yani bizim gelişme sürecimiz ülkemizde perakendecilik sektörünün gelişmesi ile doğru orantılı, ama bulunduğumuz yer yapmış olduğumuz doğru planlama ve sistemli çalışmanın neticesi. Türkiye'de geçmişte kardeşiniz, ya da güvenilir bir ortağınız yoksa ikinci şubeyi açma şansınız çok zordu. Artık sistem her şeyi çözüyor ve bu konuda bir sıkıntı yaşanmıyor.
Biz artık şirketlerimizin planlarını ve projelerini hedeflerimiz doğrultusunda uzun vadeli planlıyor ve gerçekleştiriyoruz. Örneğin 1996 yılında, şu anda içinde bulunduğumuz genel merkez binamızı ve depomuzu yapmayı tasarlamıştık. Koyduğumuz hedefle depomuzu 2004 yılında inşa ettik, tamamladık. 2005 yılında da idari ofislerimizi, taşıdık. Burası sekiz dokuz yıllık bir hedef proje. Ülkemizin o yıllardaki enflasyonist ortamı göz önüne alındığında bizim ne kadar uzun vadeli bir planlama yaptığımızın da göstergesi. Ve bu tesisimiz Türkiye perakendeciliğinde bir ilk ve sistem itibarı ile örnek bir perakendecilik üssü.

Başka sektörlerde de yatırımlarınız var mı? Gerek sektörünüzle ilgili, gerekse farklı alanlar da yeni yatırım planlarınız var mı?
Başka sektörlerde şirketlerimiz de, var fakat bunlar Makromarket'le birlikte hizmet için kurulmuş şirketler. İnşaat, Sigorta, Restoranlar ve Radyo gibi değişik alanlarda şirketlerimiz var. İhtiyaç hissedilmesi halinde yeni yatırımlar da yapabiliriz. Bir de sosyal sorumluluklarımıza istinaden kurduğumuz bir ilköğretim okulumuz eğitim faaliyetlerini yürütüyor.
Ulusal olma gayretlerimiz çerçevesinde Kırıkkale ve Konya'ya yönelik yatırım çalışmalarımız var. 2006 yılı sonu itibarı ile market sayımızı 40'a çıkarmayı hedefliyoruz. Hazırlıkları devam eden mağazalarımız var. Bu mağazalarımızda mağazacılığın en gelişmişini, hem de çevreye yönelik sosyal ve insani katkılarımızı da götürmeyi hedefliyoruz. Böylelikle bölgenin ekonomik değerine katkıda bulunmayı hedefliyoruz. Bunun en önemli örneği, Kırıkkale projemiz olacak. O bölgede şu an hiç olmayan bir projeyi yapıyoruz. İçerisinde sosyal tesisleri olan, kullanılan teknolojisinden otoparkı ve sunumu ile birçok yeniliği barındıran bir alışveriş merkezi inşa ediyoruz. İnşallah Kasım ayında açılışını yapacağız. Yaptığımız tüm yatırımlarda sloganımız en iyisi olmak. Daha önce söylediğim gibi hiçbir zaman ikinci olmayı kabul etmiyoruz. Bu yatırımlarımız da diğerleri gibi bu anlayışımızın ürünü olacak.

Daha önce yaptığınız bazı yatırımlarda da benzer bir durum var. Abidinpaşa mağazanız ve beraberindeki tesisler bu anlamda bir nitelik gösteriyor. Bu yönüyle baktığımızda ticaretin yanı sıra bir sosyal sorumluluk almaya yönelik bir çabanız göze çarpıyor. Toplumsal sorumluluk kapsamında başka çalışmalarınız var mı?
Daha önce bahsettiğim gibi yatırım yaptığımız bölgeye ticari katkıların yanı sıra sosyal ve insani katkıları da götürmeyi hedefliyoruz. Bu konuda çok başarılı olduğumuz örneklerden birisi Abidinpaşa. Biz burada modern kentleşmeye katkıda bulunduk. Oranın daha önemli bir yanı bölgenin sosyal dokusu. Biz burada farklı sosyo kültürel dokulardan insanların bir araya geldiği ve kaynaştığı bir ortam oluşturduk ve bu yönüyle önemli hizmetler vererek sosyal sorumluluğumuzu yerine getirdik. Tabi i ki toplumumuz bize çok katkıda bulundu ve bizi bir noktaya getirdi, ancak onların da bizden beklentileri var. Biz de azami gücümüzle, bunu bütün sivil toplum kuruluşlarıyla konuşarak bunları gücümüz nispetinde yerine getirmeye çalışıyoruz. Yerel ve topluma hizmet amaçlayan bir çok sivil toplum kuruluşuna üye oluyor, katkılar vermeye çalışıyoruz. Eğitimle ilgili bir okul çalışmamız olduğunu söylemiştim. Hayat Koleji'nde arkadaşlarımız çok kaliteli bir eğitim gayreti içindeler ve biz bu hizmetleri destekliyoruz. Ayrıca bir çok okulun tamiri ve yapımı konusunda güzel çalışmalar yapıyoruz. Bu okullardaki başarılı örgencilere çeşitli hediyeler ve ödüller vermek gibi çalışmalarımız var. Ayrıca yıllık ortalama 10.000 ağaç dikiyoruz. Bu ağaçların sertifikalarını müşterilerimize dağıtarak ağaç ve orman sevgisi aşılamaya gayret ediyoruz. İhtiyaç sahibi olan güçsüzlere yardım yapmaya çalışıyoruz. Yani Cenab-ı Allah'ın biz-



lere lütfunu bir şükür edası olarak halkımızla paylaşmaya gayret ediyoruz, inşallah daimi olur.

Günümüzde perakendecilik sektörünün ülkemizdeki durumu nedir? Yerli perakendecilerin rekabet gücü var mı? Bu konuda neler yapıyorsunuz? Gündemde olan yasa ile ilgili görüşleriniz neler?

Diğer bir önemli konu da ülkemizde perakendeciliğin yapılandırılmasıdır. Büyük Mağazacılık Yasa Tasarısı'nın doğru bir mantıkla çıkarılması ve uygulanması gerekiyor. Mevcut tasarıda bazı eksiklikler var. Fırsat eşitliği ilkesi gözetilmeli. Şu kadar büyük olursa şurada, daha küçükleri burada olsun yaklaşımı yanlış bir yaklaşım. Doğrusu; gelişmiş ülkelerde yapıldığı gibi yerel yönetimlerin denetiminde arz-talep dengesine göre yapılandırılmasıdır. Yani tüm dünyada olduğu gibi arz-talep dengesinin oluşturulmasıdır. Talep yoksa arzı fazla tutmanın anlamı yoktur, sadece israf olur. Talep varsa arzı o talebe göre planlamamak gerekir. Biz bazen bu konuda yanlışlar yapıyoruz. Çiftçilerimizin yıllardır yaptığı gibi, bir yıl kazandıran ürün bir sonraki yıl herkes tarafından ekiliyor ve o ürünün çoğu zaman tarladan sökülmeye bile gerek görülmeden boşa gittiğini oluyor. Bu yanlışlığın sonucunda üreticimiz kaybediyor, ülkemiz kaybediyor. Oysa arz-talep dengesini iyi yönlendirebilirsek tüm ülkemiz kazanmış olacak. Bu ülkemizin genel sorunudur.

Ülkemizdeki uluslararası hipermarketler bir çalışma yapıyor Türkiye ile ilgili ve diyorlar ki, 'Türkiye'de organize perakendecilik yapılanmadı, dünyada bir milyon kişiye on beş hipermarket düşerken Türkiye'de bu sayı sadece iki.' Aslında işin realitesi bu değil. Türkiye'de nüfusun büyük bölümünün yaşadığı Anadolu'ya kimse yatırım yapmıyor. Burada yatırım yapmak bu ortamda ticari gerçeklerle de örtüşmüyor. İstatistiklerde bu nüfus da yer alıyor. Kimse gidip Hakkâri'de mağaza açmıyor. Oysa Ankara, İstanbul, İzmir göz önüne aldığımızda bu rakam bir milyon kişiye yirmi- yirmi beş market düşüyor. Yani uluslararası hipermarketlerin ifadesinin tam tersi bir durum var bu illerde. Buna rağmen bu marketler de yine bu illere yatırım yapmayı hedefliyorlar. Sermaye güçleri ve ithal ürünlerdeki çok ciddi avantajları ile rekabet üstünlüğü hedefliyorlar. Avrupa ülkelerindeki perakendecilerin bize göre çok güçlü yönlerinin olduğunu söyleyebilirim. Dünyada GSMH'mızın üç katı ciroya ulaşan perakende devleri var. Ayaklarımızın yere basması lazım. Ülkemiz belli anlamlarda çok cazip, fakat bize dışarıda uygulanan bazı kotaları biz onlara koyamıyoruz. 'Bu marketler ülkemize gelmesin demiyoruz' ama doğru bir yapılanma olmalı. Biz de uluslararası arenaya çıkmalıyız. Biz gittiğimizde bize getirilen yasal sınırlama ve yaptırımlar, onlar geldiğinde de uygulanmalı. Bu yasal kriterler bizim için de, onlar için de olmalı. Bunu yaparken ülkemizin, toplumumuzun çıkarlarına uygun hareket etmemiz gerekmektedir. Biz kaynaklarımız israf edecek kadar zengin bir ülke değiliz. Mevcut durum ve bu problemler yapılandırılmadan çıkarılacak yasa, kaynaklarımızı israf eder. Rekabet edebilecekleri bitirecek bir düzenleme yapılırsa, tekelleşmenin önü alınamaz. Bu konuda dünyada nasıl bir uygulama varsa, bizde de buna uygun bir yapılanma olmalı. Tersi bir yaklaşım da olmamalı, hamasi duygularla hareket edilmemeli, dünya gerçekleri ve ticaretin gerekleri içinde bir çözüm üretilmeli. Bu yasa altı yıldır konuşuluyor, ama çıkarılamıyor. Bu yasanın çıkmaması da sorun teşkil ediyor. Umarım bu yasa ihtiyaca cevap verecek bir şekilde bir an önce çıkarılır. Eğer yasal anlamda uygun bir alt yapı olursa, yatırımlar Anadolu'ya yönlenebilir. Bizler de, Anadolu'ya da bu anlamda hizmetler gitmesini sağlarız.

Bize vakit ayırıp bu güzellikleri paylaştığınız için çok teşekkür ederim. Eklemek istediğiniz başka şeyler var mı?

Ben son olarak bir öz eleştiri yapmak istiyorum, MÜSİAD ile ilgili olarak. MÜSİAD markasının altını doldurmak konusunda belli çalışmalar yapmamız gerektiğini düşünüyorum. Toplum içerisinde birlikte çalışmak, güç birliği oluşturmak ve istişare anlamında bazı eksikliklerimiz var. MÜSİAD markasının altını doldurmalıyız, bu konuda örneklerden faydalanabiliriz.

Bana bu imkânı verdiğiniz için teşekkür ediyorum. Umarım hayırlara vesile olur.

Yılmaz YILDIZ
yilmazyildiz@gmail.com

Tedarik Zinciri Yönetimiyle Verimlilik Yüzde 20'ye Kadar Artıyor

Tedarik zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından üretimine ve nihaî tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. Tedarik zinciri yönetimi ise bu halkaların tümünün etkin ve verimli işlemesini sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimi olarak tanımlanıyor. Tedarik zinciri yönetiminin etkinleştirilmesiyle verimliliğin yüzde 20'lere kadar yükseltildiği belirtiliyor.

Globalleşen dünyada işletmelerin uluslararası piyasada rekabet güçlerini artırabilmesinin yolu, dinamik pazar taleplerinin istenen zamanda karşılanmasından geçiyor. Uluslararası rekabette üstünlük sağlamak için tasarım, yenilikçilik, marka yönetimi ve etkin tedarik zinciri yönetimi en önemli faktörler arasında gösteriliyor. E-ticaret, internet ve lojistik teknolojilerinde ortaya çıkan yenilikler, yoğun rekabet baskısı altındaki küresel büyük ölçekli perakendeci oyuncuların bu teknolojileri benimseyip yarışta öne geçme çabalarını hızlandırdı.

Günümüzde birçok işletme, rekabet üstünlüğü sağlamak için, diğer işletmelerle işbirliğine gitmenin önemini kavramıştır. Gerek tedarikçileri, gerekse müşterileriyle ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve menfaat esasına göre yeniden yapılandırmaya başladı. Tedarik zinciri yönetim sistemi, zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini arttıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasını gerekli kılıyor.

Amaç, teknolojilerden yararlanarak tedarik (değer) zinciri yönetiminde maliyetleri düşürüp, bilgi, ürün ve hizmet akışlarını hızlandırıp, müşteri tatminiyle birlikte kârlılığı artırmak. Tedarik zinciri yönetiminin etkinleştirilmesi, diğer faktörlere göre daha kolay görülmekte ise de tedarik zincirinde etkinlik, ancak dinamik bir talep yönetimi ile mümkün olabiliyor. Bu ise geleneksel satın almadan çok daha fazlasını gerektiriyor. İşletmelerin pazar talebinin karşılanmasında toptancı, perakendeci, dağıtım merkezi ve 3. parti lojistik işletmeleri gibi kanal üyeleri yanında süreçsel-işlevsel, kültürel ve en önemlisi 'insan' unsuru kriteri en önemli kıstas olarak yer alıyor. Bu nedenle tedarik zincirinde etkinlik arayışının, işletmenin temel ilkelerinden birisi olarak algılanması ve ortak amaçları arasında yer alması, günümüz rekabet ortamının olmazsa olmazı olarak karşımıza çıkıyor.

Gelecek 'Akıllı Mağazalar'ın

Bu alanda yapılan araştırmalar, geleceğin, fiziki mağazacılığı elektronik perakendecilikle birarada yürüten, "Çok kanallı perakendecilik"te olduğunu gösteriyor. Geleceğe hazırlanan çok uluslu büyük perakende zincirlerinin önlerindeki fırsatlardan biri, internet üzerinden perakendecilik ise ötekisi de bunun bir tamamlayıcısı olan elektronik "Akıllı mağaza" (smart store) sistem, ya da formatları olarak gösteriliyor. "Geleceğin teknolojisi" olarak lanse edilen akıllı mağazalar, pazarlama başarısının üç önemli öğesi olan hız, farklılık ve yenilik isteklerine cevap veriyor. Bu formatların bir amacı, tüketici talebini daha iyi anlayarak, daha çok çapraz, ek ve yüksek değerli ürün satışı yapmak. Akıllı mağazalar, çok değişik teknolojileri bütünleşik bir şekilde barındıran, anında, müşteri ve ürün bilgilerine dayanılarak, harekete geçmeye yarayan bilgisayar ağlarına bağlanmış aygıtları ve donanımları kullanıyor. Bu mağazalar gerçek zamanlı (eş zamanlı) olarak tedarik kaynakları ile de bağlantılı olup, pazarlama sisteminin tetikleyicisi ve ayrılmaz yarısı olan lojistik sistemlerin kusursuz işlemesini sağlama potansiyeli de taşıyor.

Tedarik Zinciri Yönetimi = Müşteri Memnuniyeti

Tedarik zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik



aşamasından üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. İş süreçleri açısından tedarik zinciri, satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi bir çok alanı kapsıyor. Tedarik zinciri yönetimi ise müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimi olarak tanımlanıyor. Bir başka deyişle bu yönetim sistemi, zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini arttıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulması anlamını taşıyor.

Firmaları İşbirliğine Yönlendiriyor

Günümüzde birçok işletme, rekabet üstünlüğü sağlamada işletmeler arası işbirliğinin önemini kavradı. Gerek tedarikçileri, gerekse müşterileriyle ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve menfaat esasına bağlı olarak yeniden yapılandırmaya başladı. Özellikle tedarikçilerle geliştirilen sıkı işbirliğinin, ürünün kalitesinin arttırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin arttırılması gibi konularda son derece olumlu katkılar sağladığı görülüyor. Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar ve müşteriler üzerinde oluşan bir ağdaki malzeme, bilgi ve parasal akışların yönetimini içeriyor. Bu akışların farklı işletmeler arasında ve kendi içindeki koordinasyonu ve entegrasyonu ise tedarik zinciri yönetiminin başarılı olmasını sağlıyor.

Tedarik Zinciri Yönetimi ile Maliyetler Kontrol Altında

Günümüz şartlarında bir firmanın rekabet gücünü artırabilmesinin yolu, dinamik pazar taleplerinin istenen zamanda karşılanmasından geçiyor. Bugün, müşterinin aradığı bir ürünü, kalitesinden ödün vermeden, en ücra noktada bile bulabilmesi, işletmeler tarafından uygulanan iyi bir tedarik zinciri yönetimi ile mümkündür. İhracat ağırlıklı çalışan otomotiv, tekstil, turizm, gıda ve nakliye sektörlerindeki tedarik zinciri yönetimi geleceğin ticaret biçiminin de ipuçlarını veriyor. Uzmanlara göre rekabet artık firmalar arasında değil, tedarik zincirleri arasında olacak.

Günümüz şartları, firmaların ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılıyor. Bunu gerçekleştirmek sadece şirket içi süreçleri iyileştirmekle olmamakta, aynı zamanda tedarik zinciri parçası olan satıcı, dağıtıcı ve nakliyeci ile karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesini gerektirmektedir. Tedarik zincirini oluşturan halkaların, zincir ortaklarının birbiriyle iletişimde olması, alınan kararlardan haberdar olabilmesi çok daha etkin çalışmasını sağlayacaktır. Birden fazla şirketi kapsayan tedarik zinciri yönetimi yapısı, tek bir şirket gibi davranarak kaynakların ortak kullanımı sayesinde bir sinerji oluşturmaktadır. Bu sinerjinin sonucu ise yüksek kaliteli, düşük maliyetli, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyeti sağlayan hizmet, ya da ürün olarak ortaya çıkmaktadır.

İşle İlgili Tüm Sorulara En Hızlı Cevap

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile; malzeme ve parçalar nereden alınacak? (tedarik), yarı mamul ve malzemeler neredir, ne miktarda ve ne zaman üretim yapılacak? (üretim), son ürünler ve parçalar nerede depolanacak, depolanacak parça miktarı nedir, depolama sistemi nasıl olmalıdır? (depolama), taşınacak ürünlerin ebatları nedir, taşıma yönetimi ne olacak, sevkıyat rotası nedir? (nakliye), hangi malzeme ne miktarda ve ne zaman sevk edilecek, taşıma yöntemi nedir? (dağıtım), hangi ürünler satılacak, hizmet düzeyi ve hizmet maliyetleri nedir? (müşteri), pazar koşullarında değişiklik olduğunda ne yapmalı, zamanında teslimatı geciktiren dar boğaz noktaların ne gibi çözümler olmalı, bunların siparişlere etkisi ne olur? (pazar koşulları) gibi sorulara kısa sürede cevap bulunabiliyor.

Etkili Bir Tedarik Yönetimi İyi Bir Yazılımdan Geçiyor

Kârlarını ve maliyetlerini optimize etmek ve yönetim altına almak isteyen kurumlar,

girdikleri arayışlar ile yazılım teknolojilerini de tetiklemiş ve yeni ürünlerin ortaya çıkmasına, yeni kavramların oluşmasına neden olmuştur. İnternet'in gücünü yeni iş yapıları ve süreçleri ile birleştirip eski şirket sınırlarını ve coğrafi kısıtlamaları yok ederek işletmenin operasyonlarını destekleyen ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan bu yeni teknolojiler, tedarik zinciri yönetiminin de en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Etkin ve başarılı uygulanabilmesi için yapılan iki temel hata, tedarik zinciri yönetiminin sadece teknolojik bir alt yapı olduğunu ve salt lojistik operasyon olduğu fikridir. Bu nedenle ürün ve hizmet üretim sürecinin ilk aşamasından sonuna dek verimli ve güçlü bir platforma ihtiyaç vardır. Tedarik zincirinde satış ve talep tahminlerinden stok kontrolüne dek her noktada satın alma ve stok süreçlerini optimize eden bu işletmeye önemli ölçüde maliyet tasarrufu sağlayacak etkin bir teknolojiye ihtiyaç vardır.

Teknolojinin Tedarik Zincirine Etkisi

Tüm çağdaş mağazalar gibi, akıllı mağazaların da tedarik zincirleri ile ilişkilerde yararlandıkları EDI (Elektronik Veri Değiştokuşu) sistemi artık herkes tarafından bilinmektedir. EDI'yi bir sonraki aşamaya götüren ise özellikle ABD'de ilaç ve süpermarket endüstrisinde popüler olan CPFR (İşbirliği, Planlama, Tahminleme ve Stok Tazeleme) sistemidir. Bu sistemde perakendeci, bir üreticiye bilgi gönderir, üretici de bu verileri kullanarak, perakendeci ile uygulamaya geçmeden önce bilgisayar üzerinden paylaşılacak stok tazeleme tahminleri üretir. CPFR, mağazalara veya depolara gidecek ürünlerin miktarlarında gereken değişiklikleri otomatik olarak yapar. İstenirse, bu sistemdeki verilere, birden çok tedarikçi, perakendecilik zincirindeki mağaza operasyon sorumluları, lojistik ve taşımacılık uzmanları, stok tazeleme teknisyenleri, raf tanzim sorumluları tarafından erişilmesi sağlanabilir. Bu konuda bir başka araç, stok yönetimini kolaylaştıran "Hızlı Tepki" (Quick Response) ya da süpermarket endüstrisindeki ECR (Etkin Tüketici Tepkisi) sistemleridir. Hızlı tepki sistemleri de perakendecinin stokları tesellüm zamanını kısaltarak, stok yatırımlarının tutarını ve lojistik giderlerini azaltır, müşteri hizmet düzeyini artırır. Akıllı mağazalar tüm bu yöntemleri daha basit şekilde birleştiren teknolojilerdir.



Toplam Maliyeti Azaltıyor

Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerde;
- Girdilerin teminini garantileyerek, üretimin devamlılığı sağlar.
- Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verebilmeyi mümkün kılar.
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi arttırır.
- Teknolojiyi kullanarak yeniliği teşvik eder.
- Toplam maliyetleri azaltır.
- İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışını yönetebilmesini sağlar.

Yüzde 10-20 Verimlilik Sağlıyor

Tedarik zinciri yönetiminin işletmeye sağladığı katma değer:

İyileşme Sağlanan Alanlar	Net katkı (%)
Teslim performansının iyileştirilmesi	15-28
Envanterin azaltılması	25-60
Sipariş karşılama oranının iyileştirilmesi	20-30
Talep tahmin başarısı	25-80
Tedarik çevrim süresinin kısaltılması	30-50
Lojistik masrafların azaltılması	25-50
Verimlilik ve kapasite artışı	10-20

Dr. Hüseyin ÇIRPAN
hcirpan@eflatun.com.tr

Müşteri Mutluluğu İçin Çalışan Memnuniyeti Şart

Perakendecilikte hizmet üretilir ve hizmetin hammaddesi de çalışanların kendisidir. Bu sektörde başarının sırrı ise müşteri ile güvene dayalı ve memnuniyet odaklı iletişim kurabilmektedir. Bu sebeple işletmenin her noktasında müşteri odaklı hareket eden, gelişime ve öğrenmeye açık, nitelikli çalışanların istihdam edilmesi, bununla da yetinilmeyip, sürekli eğitimlerle bu çalışanların günün şartlarına uygun özelliklerle donatılması şart.

Günümüz perakendeciliğinde başarıyı yakalayabilmede, tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi, insan kaynağı hayati öneme sahip bir unsur durumuna gelmiştir. İnsan kaynağının bugün sektör içinde sahip olduğu önem, aslında 80'li yıllarda marketleşme olarak başlayan ve günümüzde organize perakendecilik olarak gelişimine devam eden sürecin doğal bir sonucudur. Bu yazımızda, sektörün yaşadığı bu dönüşümün insan kaynağı boyutu; sektör, işverenler ve çalışanlar açısından ele alınmaya çalışılacaktır.

Günümüz iletişim dünyasında, pek çok sektörde olduğu gibi perakendecilik sektöründe de herkesin bilgiye kolay erişebilmesi, işin nerede, nasıl yapıldığı, tedarikçisi ve pazarının neresi olduğu gibi konularda kısa zamanda bilgiye sahip olabilmesi ürün, model ya da konsptlerimizin kısa zamanda ve kolaylıkla kopyalanmasına neden olmaktadır. Bununla da kalmayıp müşteri, aynı ya da çok benzer ürünü, modeli ya da konsepti sunan onlarca alternatifi karşısında görmektedir. (Örnek olarak, bir sokakta sayacağınız 4-5 tane yerel marketi; aynı ya da birbirlerine yakın yerlerdeki büyük alışveriş merkezlerini gösterebiliriz). Seçeneğin bu kadar çok ve benzer olduğu (fiyat, ürün çeşidi, teknoloji, ulaşılabilirlik vb…) bu ortamda **Müşteri Kral** olmakta ve hizmet kalite beklentisi yükselmektedir.

Soyuttan Somuta Değişen Müşteri Beklentileri

Müşterinin hizmet kalite beklentisindeki bu yükselme; müşterinin zaten her yerde bulabildiği fiyat ve ürün çeşitliliği gibi somut-maddi beklentilerden; daha soyut, sosyal ve insani beklentilere doğru yönelmesini ifade etmektedir. Müşteri artık;

- Bu kadar seçenek arasından bizi tercih ettiği için kendisinin bizim için çok önemli olduğunun farkındadır ve kendisine karşı sergileyeceğimiz tutum ve davranışlarımızla bu önemi göstermemizi istemektedir,
- Güvene dayalı-eminliğinden şüphe duymadığı, her an yardım etmeye hazır ve istekli bir iletişim istemektedir,
- Ne kadar kolay alışveriş yapıyorsa, ortaya çıkacak sorunlarının da (alışverişte ya da alışveriş sonrasında) o kadar kolay çözülmesini istemektedir. Sadece sorunun çözülmesi değil, çözüm sırasında gösterilen tutum ve davranışlarla da kendisine saygı duyulmasını beklemektedir.
- Mağazadan içeri girdiğinde içerideki müzik, koku ve temizliğin yanı sıra, çalışanların yüzlerindeki ifadeye, birbirlerine karşı tutum ve davranışlarına da dikkat etmektedir.

Diğer taraftan, bir hizmet sektörü olan perakendecilikte hizmeti üreten de, işleyen usta da, yerine göre hizmetin bizzat kendisi de Çalışanın kendisidir. Hizmetin üretilirken tüketiliyor olması ve kalite kontrolünün bizzat müşteri tarafından yapılması, müşteri ile baş başa kalınan o kritik anı ve

Ürünlerimiz, konseptimiz ve fiyatlarımız ne kadar kopyalansa da, çalışanımızın hizmeti sunma biçimi, müşteriye karşı tutum ve davranışı, güleryüzü ve tatlı dili kopyalanamamaktadır. Zira bu saydıklarımızın tamamı, o çalışanımıza aittir ve takli edilemez. Değişen müşteri beklentileri ve hizmet sektörünün özellikleri de göstermektedir ki, müşterinin memnuniyeti ve bizi tercih etmesi, çalışanımızın müşteri ile muhatap olduğu süreç ile gerçekleşmektedir.



hizmetin sunum biçimini oldukça önemli kılmaktadır.

Yukarıda saydığımız, kolay kopyalanabilme, müşteri beklentilerinin yükselmesi ve hizmet sektörünün özelliği konuları, perakendecilikte insan'ın önemini ortaya çıkarmaktadır. Şöyle ki; rekabet piyasasında ürünlerimiz, konseptimiz, fiyatlarımız ne kadar kopyalansa da, çalışanımızın hizmeti sunum biçimi, müşteriye karşı tutum ve davranışı, güleryüzü, tatlı dili kopyalanamamaktadır. Zira bu saydıklarımızın tamamı o çalışanımıza aittir ve biriciktir. Değişen müşteri beklentileri ve hizmet sektörünün özellikleri de göstermektedir ki, müşterinin memnuniyeti ve bizi tercih etmesi çalışanımızın müşteri ile muhatap olduğu süreç ile gerçekleşmektedir.

Buraya kadar sözünü ettiğimiz süreçte çalışan olarak her ne kadar vitrindeki (müşteri ile muhatap olan) çalışanları kastetmiş olsak da, destek süreçler diyebileceğimiz satınalma, depo-sevkıyat, muhasebe, finans, idari işler vb fonksiyonlar da bir bütün olan hizmetin tamamlayıcı bölümleridir. Ve hepsi de birbirleri ile varlıksal ilişki içerisindedirler aslında; birisinde yaşanacak bir aksaklık diğer süreçleri doğrudan etkilemektedir. Bu çerçeveden destek süreçlerinde istihdam edilecek çalışanların da nitelikleri önem kazanmaktadır.

Doğru İstihdamın Önemi Artıyor

Nitelikli eleman anlamında sektörle ilgili okullaşma çalışmaları oldukça yeni ve sevindirici bir konudur. Okullaşmanın yeni olması nedeniyle sektör içerisindeki çalışanlar –çoğunlukla- alaylı konumundadırlar. Eleman yetiştirilmesi konusunda perakendecilik sektörü kendi göbeğini kendisi kesmiş sektörlerimizdendir. Zira Ülkemizdeki "eski" perakendeciler, sektörün okulları olmuşlar ve perakendecilik sektörüne pek çok isim kazandırmışlardır. Bugün bu okullardan yetişen pek çok perakendeci, pek çok ulusal zincir ve yerel markette orta ve üst kademe yönetici olarak görev yapmaktadır.

Hemen her alanda olduğu üzere perakendecilikte de önümüzdeki dönemde nitelikli işgücüne ihtiyaç olacaktır. Zira çoğunluğu genç ve tüketici olan 70 milyonluk nüfusuyla Türkiye, perakendecilik açısından iştah kabartan bir pazar durumundadır. Bu nedenle sektörde uluslararası, ulusal ve yerel girişimcilerin yatırımları devam edecektir. Sektördeki bu büyüme sürecinde ortaya çıkacak olan nitelikli işgücü ihtiyacı, çalışanlar açısından önemli kariyer imkânları sunarken, işverenler açısından da -rekabette insan'ın bu kadar önemli olduğu sektörde- doğru istihdam ve insan kaynakları uygulamalarını zorunlu kılmaktadır.

Burada doğru istihdam ile; istihdam edilecek olan çalışanın nitelikleri ile yapacağı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun birbirine uygun olmasını ve çalışanın kültürü, hayata bakış açısı ve karar verirken kullandığı temel referansların firmanın kurum kültürü ile uyuşması ya da benzeşmesini kastediyoruz.

Eskilerin deyimiyle emanet ve ehliyet olarak da ifade edebileceğimiz bu iki unsur göz önüne alınarak seçme ve yerleştirme yapıldığında, kendi niteliklerine ve becerilerine uygun işi yapan çalışan başarılı ve mutlu olurken, ortaya çıkacak "iyi" hizmet kalitesi de Müşteri ve Firmayı mutlu ve memnun edecektir. Diğer taraftan işe yanlış elemanın yerleştirilmesinden kaynaklanan dolaylı, ya da dolaysız (müşteri memnuniyetsizliği, elemanın işten ayrılması, bu dönemde kendisine yapılan masraflar, gidenin yerine yeni eleman istihdamı, eleman sirkülasyonunun diğer çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi vs vs…) maliyetler de ortaya çıkmamış olacaktır.

Bu noktada perakendecilikte insan kaynakları uygulamaları gündeme gelmektedir. **Diğer sektörlerde olduğu gibi perakendecilikte de İnsan Kaynakları Uygulamalarının başarı kriteri, eş zamanlı olarak Çalışanın ve Firmanın memnuniyetini sağlayabilmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada çalışanın memnuniyeti ve Firmadan beklentisi, yaşam kalitesinin yükseltilmesi; Firmanın memnuniyeti ve çalışandan beklentisi ise verimlilik anlamına gelmektedir aslında. Bu ikisinin gerçekleşmesi ise nedensel olarak Müşteri Memnuniyetini ortaya çıkarmaktadır.** Müşteri memnuniyeti de Firmanın –dolayısıyla çalışanın- yaşama ve büyüme sürecine doğrudan etki etmektedir. Bu çerçeveden perakendecilikteki in-

san kaynakları uygulamaları için yukarıda sözünü ettiğimiz çalışan-iş, çalışan-kurum kültürü uyumu yaklaşımının uygun ve doğru bir yaklaşım olduğunu düşünüyoruz. Zira bu yaklaşım ile doğru işe doğru eleman yerleştirilmiş olacak, kendisinden beklenenlere uygun potansiyele sahip olan çalışan, daha kolay ve istekli performans gösterecek, performans ölçümleri ile çalışanların nitelik boşlukları tespit edilerek buna uygun eğitim programları geliştirilecek, nitelik ölçümleri sonucunda Firmanın mevcut ya da gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı planlaması yapılmış böylece çalışanlara da kariyer hedefleri gösterilmiş olacaktır. Diğer taraftan nitelik ölçümleri sonucunda iş ve/veya kurum kültürü uyumsuzluğu olan çalışanlar da tespit edilmiş, iyileştirme çalışmalarının da sonuç vermemesi durumunda sistem dışında bırakılmaları için yöntem geliştirilmiş olacaktır. Böylece Firma açısından verimlilik beklentisi gerçekleşmiş olacaktır.

Bu yaklaşım ile kendi niteliklerine uygun bir işte çalışma, ona uygun eğitim alma ve kariyer gelişiminde yol alma fırsatlarını hazır bulan çalışan, daha kolay ve kendiliğinden başarı gösterecektir. Başarının ortaya çıkaracağı sonuçlar, çalışan için kazanç ve/veya yükselme olarak akla gelecektir. Primler, ödüller, ücret artışları gibi uygulamalarla başarı kazanç olarak ödüllendirilebilir. Ancak bir pozisyondaki başarılı çalışanın bir üst pozisyonda da başarılı olacağı varsayımı ile yükseltilmesi (terfi) her zaman sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Bunun nedeni yine çalışan nitelikleri-İş gereklilikleri uyumudur. Çalışan düzeyindeki işin gereklilikleri ile Yönetici düzeyindeki işin gereklilikleri birbirinden oldukça farklıdır. Örnek olarak Satış Danışmanı ile Satış Şefi pozisyonlarını ele alalım. Başarılı bir Satış Danışmanı için "kendisini doğru ifade edebilme, empati kurabilme, etkili dinleyebilme, beden dilini kullanabilme…" gibi ikili iletişime dayalı beceriler gerekmektedir. Başarılı bir Satış Şefi için ise "planlama, organize etme, çalışanlarını motive edebilme, inisiyatif kullanma, karar verme, sorun çözme…" gibi nitelikler daha kritik olmaktadır. Dikkat edilirse iki pozisyonun gerektirdiği beceriler oldukça farklıdır. Burada önemli olan, başarılı bir Satış Danışmanının, Satış Şefi olabilmesi için en azından Satış Şefinin niteliklerine potansiyel olarak sahip olması gerektiğidir. Başarılı bir Satış Danışmanı, yöneticilik niteliklerine sahip değilse ne olacaktır. Yatay ilerleme bunun için bir çözüm olabilir. Aynı pozisyon için farklı unvanlardan oluşan kategoriler oluşturulabilir, buna uygun olarak da sosyal hak ve kazançlarında olumlu farklılaştırmalar yapılabilir.

Sözünü ettiğimiz bu insan kaynakları uygulamaları ile birlikte sektörün temel sıkıntıları olan dinamik ve hareketli iş temposu, uzun mesai saatleri ve iş-özel/sosyal hayat dengesizliği çalışanların yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen konulardır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları ile birlikte sektörün iş yapış biçimindeki düzenlemeler de yaşam kalitesinin iyileştirilmesine doğrudan olumlu katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan yukarıda bahsi geçen insan kaynakları uygulamaları sektördeki başarı için doğal olarak yapılması gerekenler olmakla birlikte yeni İş Hukuku mevzuatı da benzer uygulamaları zorunlu kılmaktadır.

Sonuç olarak, sektördeki başarı için insan kaynağının-çalışanların ne denli önemli olduğu pek çok kurum tarafından "en önemli kaynağımız; insan kaynağımız" olarak ifade edilmektedir. Bu tür ifadelerin slogan olmaktan daha öteye gitmesi açısından, Çalışan, Müşteri ve Firma için Kazançlı olabilecek, Kazan-Kazan'ı ortaya çıkaran çalışan odaklı uygulamalarla desteklenmesi gerekmektedir. Böylesi çaba ve çalışmaların, Çalışan ve Müşteri nazarında Firma güvenilirliğini de pekiştireceği muhakkaktır.



Abdullah BOZGEYİK
abozgeyik@yahoo.com

Perakende Sektöründe CRM Uygulamanın Önemi

Müşteri ile ilişkilerin yönetilebilmesi, öncelikle sağlıklı ilişkilerin olması ile mümkün. Bunu doğru uygulamak için ise, CRM yapmaktan başka çözüm yok. CRM; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi), hem back office (muhasebe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler, iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.

Müşteriler ile sürekli ve yoğun ilişki içinde olunan perakende sektöründe CRM uygulamak önemli, ancak CRM nedir? Bu nedenle öncelikle CRM konusunu açıklığa kavuşturmak gerekiyor. CRM yeni moda bir şey, yeni bir yazılım falan diye düşünüyorsanız, ya da öyle duymuşsanız, CRM nedir diye merak dahi etmemişseniz sektördeki yoğun rekabette başarılı olma şansınız pek yok. CRM niçin önemli konusuna ayrıca rekabetin yoğunluğuna işaret etmek için sektörel bazı notlar çerçevesinde de değineceğim.

Ne yazık ki; Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), ya da kısaca popüler ifade ile CRM, yani "Customer Relationship Management" içinde geçen müşteri kelimesi genelde satışı çağrıştırdığından bir çoklarınca bir pazarlama/satış yaklaşımı olarak düşünülmekte, hatta bazı yazılımcı ve satıcılar tarafından böyle tarif edilmektedir. Oysa pazarlama/satış CRM'in sadece bir boyutunu ifade edebilir, çünkü CRM, içinde pazarlama/satış boyutunu da bulunduran çok boyutlu bir yönetim felsefesidir. Bence CRM; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi), hem back office (muhasebe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.

CRM konusunda yeni olan şey; "Müşterinin pazarda olmanızın olmazsa olmaz şartı olduğu düşüncesinden hareketle, onu işinizin merkezine koymanız; yani müşteri odaklı olmanız, ürününüzü, hizmetinizi, organizasyonunuzu, yönetim şeklinizi ve insan kaynağı dahil olmak üzere tüm kaynaklarınızı müşteriye göre düzenlemeniz, bunu yaparken de çeşitli yönetim tekniklerinden, yazılımlardan ve teknolojiden yararlanmanızdır."

CRM yeni bir kavram değil. Yönetim Gurusu Peter Drucker, 1954 yılında "Her firmanın gerçek işi müşteriyi edinmek ve elde tutmaktır" demekle müşterinin artan önemini o yıllarda vurgulamıştır. CRM konusunda yeni olan şey; "Müşterinin pazarda olmanızın olmazsa olmaz şartı olduğu düşüncesinden hareketle, onu işinizin merkezine koymanız; yani müşteri odaklı olmanız, ürününüzü, hizmetinizi, organizasyonunuzu, yönetim şeklinizi ve insan kaynağı dahil olmak üzere tüm kaynaklarınızı müşteriye göre düzenlemeniz, bunu yaparken de çeşitli yönetim tekniklerinden, yazılımlardan ve teknolojiden yararlanmanızdır." Günümüzde tüm bunları yapabilmek için, müşterilerimizin her birine, ki müşteri sayımız yüz binlerle ifade edilse bile, ulaşabilmemiz ve bireysel çözümler sunabilmemiz gerekmektedir.

CRM'de müşteriyi doğru tanımlamalıyız, tüm iç; yani bölümümüz dışındaki ürün veya hizmet sunduğumuz diğer bölümler dolayısıyla çalışanlar ve dış; yani bilinen müşterilerimizin yanında bayilerimiz, iş ortaklarımız ve taşeronlarımız hatta rakiplerimizin de müşterimiz olduğunu unutmayalım. Müşteriyi tanıma sadece mevcut durumu değil, müşteri geçmişini, alışkanlıklarını, eğilimlerini, beklentilerini ve muhtemel davranışlarını öngörebilme, müşteri bilgisini inceleme, analiz etme, karşılaştırma ve kullanma ile mümkün olabilir. CRM'de başarılı olmak için dikkat edilmesi gereken 4C, yani; Customer, Cost, Communication, Convenience olarak ifade edilen 4 doğru; Doğru Müşteri, Doğru Maliyet, Doğru İletişim, Doğru Kanal yani kısaca doğru müşteriye, doğru maliyetle, doğru şekilde ve doğru kanalla ulaşmalıyız. CRM'in temelinde müşteriyi tanımak, farklılaştırmak, etkileşimde bulunmak ve sunulan ürün veya hizmeti müşteriye göre özelleştirme yatmaktadır.



2006'da Dikkat Edilmesi Gerekenler

Mckinsey firmasınca yayınlanan üç aylık yayındaki, "2006'da dikkat edilmesi gereken trendler" başlıklı yazıda ana hatları ile iş dünyası, gelecek yıllarda çeşitli değişiklik ve gelişmelere şahit olacak deniliyor ve aşağıdaki liste veriliyor.

1. Ekonomik aktivitenin gelişmesi globalden bölgesele kayacak.
2. Özel sektör uygulamaları, üretkenlik kazanımlarını gerekli kılacak şekilde ciddi olarak artacak.
3. Müşteri yapısı değişecek ve sayısı artacak.
4. Teknolojiye bağımlılık insanların yaşamlarını ve iletişimlerini değiştirecek.
5. Bilgi odaklı istihdam artacak, düşük ücret cazibesini yitirecek.
6. Büyük firmaların rolleri ve yaptıkları daha fazla incelenecek.
7. Doğal kaynaklara talep artarken, çevreye duyarlılık önem kazanacak.

"Müşteri her zaman haklıdır" düşüncesi yeni değil ama çoğu firmada bu düşüncenin sadece dile getirildiği, ama gerekliliğin yerine getirilmediğini görmekteyiz. Müşteri ne zaman haklı olmak ister? sorusuna cevap, işi kolaylaştıracaktır. Müşteri eğer satış süresi ve sonrasında talep ettiği servisi (firmalarca sunulması gereken) beklediği kalitede almıyorsa, sorun var demektir. Bu servisin hiç olmaması ise çok daha büyük problem. Aldığı üründen veya satış sonrası verilen hizmetten memnun olmayan müşteri, ürünü (geçmişte firma ile iletişimi ne olursa olsun) iade etmek isteyecek, ya da en azından söz konusu kusurun ortadan kaldırılmasını isteyecektir. Bazı firmalarca dile getirilen "Koşulsuz Müşteri Mutluluğu", sorunların müşteri isteği yönünde çözülmesi, tekrarlanmasının önlenmesi ve tercihen şikayete yol açacak nedenlerin ortadan kaldırılması ile mümkün. Bu kapsamda firmalar, ürün iadeleri, şikayetler ve mutsuz müşteriler konularındaki sorunları çözmelidir. Otomotiv sektöründe karşılaştığımız sorunlu/ayıplı aracın geri çağrılması ne yazık ki diğer sektörlerde pek uygulanmamakta. Perakende sektöründe ise bunu daha çok ürün iadesinde sorun çıkarmamak olarak görmekteyiz. Yani iade edenden ürünü al ve fabrikaya gönder, diğer ürünleri dert etme politikası.. Bazıları ise adeta uyarı gibi "satılan ürün geri alınmaz" yazıları asarlar. Zaten bu bakış açısına göre müşteri memnuniyeti de önemli değildir.

Müşterinin Sesine Kulak Verin

Günümüzde sorunlar müşterilerce çeşitli yollardan firmaya ulaştırılmaktadır. Klasik ve en yaygın olan firmaya giderek sözlü olarak şikayette bulunmak yerini şikayet formları doldurmaya, e-posta veya faks göndermeye ve normal, ya da 800'lü telefon numaralarını arayarak şikayetin bildirilmesine bırakmaktadır. Müşteri firmanın işini ilk defada doğru yapmasını ister ve bekler. Her hangi bir sorun olduğunda da ilk talepte bunun çözülmesini ister. Mevcut sorun çözüldükten sonra müşteriye başka her hangi bir şikayetinin olup olmadığının sorulması gerekir. Ayrıca sorunların hemen çözülmesi ve tekrarlanmaması koşulu ile bu tutum müşteri memnuniyetini artırır. Eğer firmanıza hiç ürün veya hizmet şikayeti gelmiyorsa sorun var diyebiliriz. Çünkü müşteri ile direk veya dolaylı iletişim içinde olan personeliniz şikayetleri dikkate almıyor, ya da şikayet bildirimini zorlaştırıyor olabilir. Bu durum sadece merkezde değil, şubelerde, bayilerde ve mağazalarda da incelenmeli. Geçmişten gelen şikayetlerin kronikleşmesi ve çözülmeme durumu ise firmaya müşteri kaybı olarak yansıyor olabilir. Küçük bir araştırma yapın ve şikayette bulunan müşteriler hâlâ sizinle çalışıyor mu bir bakın derim. Şikayetleri müşterinin istediği şekilde çözmek gerekiyor. Çünkü şikayetlerin çözülmesi müşteri bağlılığını ve sonrasında sadakati getirir. Firmalarda pazarlama faaliyeti kapsamında müşteri takibi yapılırken satış ile süreç sonlanmış kabul edilmektedir. Bu ise şikayetlerin dikkate alınmaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle müşteri şikayetlerini dikkate alın ve bu şikayetleri çözmekle kalmayıp şikayetleri yeni ürün hizmet veya mevcut olanı farklılaştırabilme fırsatı olarak görün. Müşteri ile yaşayacağımız problemin değil, bu problemin çözümünün parçası olmalıyız.

Müşterilerin hangi sıklıkta geldiği, doğru



segmentasyonu yani bölümlere ayrılması ve kişiye özel ürün ve hizmet sunumu sonrası başarı kendiliğinden gelir. Diğer bir ifade ile firmaların duymak istediği nihai sonuç olan kârlılık da böylece elde edilir. Bu ise ancak sadakat ile mümkündür. Müşteri sadakati salt müşteri kartı verme ile sağlanamaz. Hele özellikle müşterilere ve potansiyel müşterilere dağıtılan indirim sağlayan kart sayısının çokluğu sadık müşteri sayısı ile ilişkilendirilemez. Önemli olan bu müşterileri çeşitli programlar ve uygulamalar ile elde tutma ve sürekli hale getirmedir. Bu konuda derinlemesine çalışmaları bildiğim kadarı ile Migros, Club Card ile yapmaktadır. Aynı tür yaklaşımla kart dağıtan Carrefour uygulamaları ise müşteri sadakatini sağlamaktan çok uzak, çünkü müşteri bilgisi olması gerektiği gibi kullanılamamaktadır. Kullanım anlık indirim sağlamaya yönelik uygulamalarla (son olarak Trinkcard) kendini göstermektedir.

Bakkal ve Kasabın Memnun Eden CRM'i

CRM'i basit bir tarifle geçmişte de olan örneğin, mahalle bakkalımızın ve kasabımızın yaptığı müşteride memnuniyet oluşturan uygulamalar olarak tanımlamak da mümkün. CRM konusunda çeşitli yazıları ve çalışmaları olan David Sims'in "Four Smart CRM Decisions" başlıklı 18 nisan 2000 tarihli yazısında Remzi isimli bir bakkalın adı geçiyordu. Yazıda ise "Dükkan sahibi Remzi'nin Harvard Business School için CRM ders kitapları yazabileceğinden" bahsediliyor ve "Remzi bakkalın doğru ve gerçek CRM açısından sezgisel olarak yapmadığı, eksik hiçbir şey yok" diye saptamada bulunuluyordu. Çeşitli yazılarımda ve kitaplarımda Remzi bakkaldan bahsettim ve Preston üniversitesindeki bir dersime de konuk olarak çağırdım Remzi bakkalı. Dikkatimi çeken sadece iyi bir şeyler yapmaya çalışması değil, aynı zamanda bilgiye açlığı ve bunu da ağırlıklı olarak müşterilerden sağlayan düşünce yapısı idi. Müşterilerini sadece birey olarak değil aile, iş ve çevresel ilişkileri ile tanımaya çalışıyor ve onlardan edindiği bilgiyi onlara daha iyi hizmet ve ürün sunmak için kullanıyordu. Böylece; birçok büyük marketin müşteriyi tanıma gibi bir zahmete girmediği düşüldüğünde müşteriye özel çözümler de sunan bir bakkalın acımasız rekabet şartlarında zincir marketlere karşı dahi ayakta durabilmesi mümkün oluyordu.

Küçük bir araştırma yapın ve şikayette bulunan müşteriler hâlâ sizinle çalışıyor mu bir bakın derim. Şikayetleri müşterinin istediği şekilde çözmek gerekiyor. Çünkü şikayetlerin çözülmesi, müşteri bağlılığını ve sonrasında sadakati getirir. Firmalarda pazarlama faaliyeti kapsamında müşteri takibi yapılırken satış ile süreç sonlanmış kabul edilmektedir. Bu ise şikayetlerin dikkate alınmaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu örnekten hareketle perakende sektöründe yöneticilerin hem çalışanları ile iyi ilişkileri olmalı, hem de müşterileri iyi tanımalı diyebiliriz. Bunun için günümüzde teknolojiden yararlanmak gerekiyor. Çünkü müşteriler ile kişisel bilgilerin yanında nerede yaşıyorlar, ne alıyorlar türünden bilgiyi toplamak, ama bu bilgiyle bir şeyler yapmak gerek. Örneğin alışveriş miktarlarına göre müşterilere farklı indirimler sunulabilir, hatta ücretsiz bazı ürünler verilebilir. Bu yaklaşım müşterinin hem yeni ürün ve hizmetlere duyarlı olmasını hem de mevcut durumunu geliştirerek sadık olma konusunda bağlılık duygularını geliştirecektir.

Müşteriler, firmalardan doğal olarak kaliteli ürün ve iyi hizmet bekler ama dahası da gerekli. Bu ise iletişim ile mümkün. Müşteriye gülümsemek, işini doğru yapmaktan hemen sonra dikkat çeken bir nokta. Eğer kasiyer size hizmet sunarken asık suratlı ise bu bile sizi o markete bir daha gitmekten alıkoyabilir. Oysa müşteriye gülümsemesi, gerektiğinde aldığı ürünü poşetlemesine yardım etmesi ve teşekkür etmesi lazım. Gençlik yıllarımda İngiltere'de yaşadığım dönemde, sadece Londra'daki büyük marketlerde değil küçük köy marketlerinde dahi alış veriş sırasında kasiyerin defalarca (sadece parayı alırken değil para üstünü verirken bile) gülümseyerek teşekkür etmesi beni çok etkilemişti.



Perakendedeki Gelişmeler Olumlu

Perakende sektörünü çeşitli yönleriyle incelediğinizde karşınıza ilginç detaylar çıkıyor. Özellikle de son yıllardaki gelişmeler olukça olumlu. Bu kapsamda izlenimler ve muhtelif kaynaklardan sektöre özel bazı notlar;

• Bazı firmalar, müşteri ve iş ortaklarına ortak veritabanı kullanımı için teknolojik destek veriyor, hatta yatırımı bile finanse ediyor. Amaç ise "Win-Win (Kazan-Kazan)" kültürü çerçevesinde işbirliğini geliştirmek ve geleceğe yatırım.

• Büyük kentlerde nüfus her yıl en az %10-15 civarı artıyor. Buna bağlı olarak ürünlere talep de artıyor.

• Perakende firmaları büyük şehirlerde yoğunlaşıyor.

• Zincir Marketler ve mağazalar sürekli artıyor.

• Market markalı ürünlerin artması (BİM, ŞOK, DİA vs..) ve tüketici tercihinde artış yaşanıyor.

• Perakende pazarının büyüklüğü, olması gerektiğinden çok geride. Bazı kaynaklarda 2005 sonu itibarı ile 70-90 Milyar Dolar arası olduğu belirtiliyor.

• Sektördeki gelişme ve sektör büyüklüğü iştah kabartıyor. Yabancıların ilgisi bundan kaynaklanıyor.

• Deloitte firmasınca yayınlanan 'Perakendede Küresel Güçler' raporuna göre perakendenin tüm dünyadaki en büyükleri, 256 milyar dolar cirolu Amerikan Wal-Mart ile 79 milyon dolarlık Fransız Carrefour.

• Organize perakendecilik pazarının (zincir marketler, hipermarketler ve süpermarketleri) sektör payı ise % 30 civarında olduğu belirtiliyor ki, bu rakam sektör kapasitesinin çok gerisindedir.

• Sektör büyümesi yıllık %25-30 civarı öngörülüyor..

• Alım gücüne bağlı olarak satışların düşmesi nedeniyle sektörde %7-10 civarı daralmadan söz ediliyor.

• Satışları artırma çabasıyla 12, 20 hatta 36 ay taksitli ürünler satılıyor. Bu eğilim sadece kredi kartı uygulaması da değil.

• Tüketimi arttırmaya yönelik bu uygulamanın sebebi, kâr marjının düşüyor olması, çünkü artık ürün durduğu yerde değer kazanmıyor!

• Metro Mağazaları'nın (Metro Cash & Carry) bile kredi kartı ile satış yapma kararı alması.

• Sektörde, üniversite mezunu, en az bir yabancı dil bilen, işi öğrenmeye hevesli, sebat gösterecek, gerektiğinde raflara mal dizip, kasaplık, manavlık yapacak kişilere ihtiyaç olduğu ve bu kişilerin yöneticilik kademelerine ulaşma imkânlarının üniversite eğitimi almamış olanlara kıyasla daha fazla durumda.

• Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD), Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) çalışmaları ve Ambalaj Sanayicileri Derneği gibi kuruluşlardan haberdar olmak gerekir.

• Anadolu Üniversitesi'yle Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) tarafından yapılan 'okullu perakendeci' projesi önemli bir gelişme.

• Karadeniz bölgesi yatırımcıları bekliyor. Ağırlık ise sadece Marmara bölgesinde.

• Hipermarketler sayı olarak 200 rakamının bile gerisinde iken, Avrupa ülkelerinde bu rakam binlerle ifade ediliyor.

• Bizde ise bakkallar sayı olarak çoğunlukta, yaklaşık 110.000 civarındaki sayıları sürekli azalıyor. Çünkü organize olma ve çağa ayak uydurmadan oldukça uzaklar.

• Metro firmasının "Bakkal Nasıl Kurtulur ?" projesi iyi bir çaba.

• Sanal marketler artıyor. Örneğin Kangurum, Estore, Hepsiburada vs..

• Doğal ürünler satan mağaza ve marketlerin sayısı artıyor.

• Alışveriş merkezleri yaygınlaşıyor.

• Zincir mağazalarda standartların yükseliyor.

Yeni Rekabete Ne Kadar Hazırsınız?

Yurtdışındaki başarılı perakendecilere baktığımızda ağırlıklı olarak Mağazalar, İnternet, Çağrı Merkezi ve Katalog ile çeşitli kanallardan satış yaptıklarını görüyoruz. Buna rağmen mağazaların yerine diğer kanalları ikame etmek yerine; internet, çağrı merkezi ve katalog ile mağaza satışlarını artırmaya yönelik çaba içindeler. Sektöre özel gelişmeleri ve eğilimleri takip etmek lazım. Değişimin parçası olmak için de çevremizdeki gelişmelerden haberdar olmak



gerekiyor. Günümüzde sadece Türkiye'de değil, tüm dünyada perakende sektörü hızla gelişiyor ve değişiyor. Rekabet sınır tanımaksızın artıyor ve gerçekten acımasız. Bence ülkemize gelen yabancı yatırımcıların yanında sektörde yaşanan birleşme ve satın almalar, sektöre ciddi hareketlilik getirdi ki, bazı şeyler henüz başlıyor. İsterseniz küçük bir test yapalım ve bakalım bu konuda hazır mısınız ? Aşağıdaki paragrafa bakın ve yazılanlar size ne ifade ediyor düşünün..

"SCM, e-CRM, m-CRM, c-CRM, iş ortakları, tedarikçiler, değişim yönetimi, deneyim yönetimi, Sağlık standartları, Reyon yönetimi, ürün yönetimi, e-satış.. İnternet ile alışverişin milyar dolara dayanması.. GPS, RFID, Trigger, Fırsat yönetimi, RFM (Recency, Frequency and Monetary) yani müşteri en son ne zaman, hangi sıklıkta ve ne tutarda harcama yapıyor. MBA (Market Basket Analysis), Market Sepet/Arabası Analizi. Müşteri neleri alıyor? Hangi dönemlerde ve ne ile neyi birlikte alıyor, promosyonlara ne kadar duyarlı? Bencmarking, Franchising, Değişim Mühendisliği. Yalın yönetim. Veri, Veri Güvenliği, Veri Ambarı, Stok yönetimi, Bilgi yönetimi, İş zekası, OLAP, ROLAP, teknoloji, sadakat programları, Future Stores, Fokus gruplar, direk pazarlama, satış sonrası hizmet, Ürün Yönetimi, ve kişiye özel hizmet ve ürün sunumu. Ülke riski, Yatırım yapmanın güçlüğü, Çok dilli (Multi-lingual) pazarlama, Kadın ve Çocuklara yönelik pazarlama, Amazon, Google, EDI, Uzaktan erişim ve yönetim. İnsan kaynaklarına yatırım. Eğitimin önemi. "

Şimdi başarılı mısınız ve sektörde kalıcı olabilir misiniz? konusunu bir daha düşünün isterseniz. Bir önceki paragraftaki bazı kelimeler ne mi? Alacağınız yazılımın tüm sorunları çözeceğini mi söylüyor satıcılar? Seneye mi CRM yapmayı düşünüyorsunuz yoksa? Rekabetin yoğun olduğu sektörde kalıcı olmayı düşünen firmaların rekabet avantajı sağlamaya yönelik kılavuzları CRM olacaktır. Sonuç olarak CRM uygulamak sizlere çok ciddi fırsatlar sunacaktır.

Özellikle kriz dönemlerinde hızla küçülmeye çalışmak ve eğitimleri, yani insan kaynaklarına yatırımı kesmek ilk bakışta bir çeşit maliyetleri kontrol etmek olarak düşünülebilir ama bu tutum öncelikle iç müşteri, yani çalışanlarda, sonrasında ise doğal olarak müşterilerde sıkıntı oluşturacaktır. Müşteri ile ilişkilerin yönetilebilmesi, öncelikle sağlıklı ilişkilerin olması ile mümkün. Bunu doğru uygulamak için ise CRM yapmaktan başka çözüm yok. Artık genel hatları ile de olsa CRM'den haberdarsınız ve sadece CRM uygularsanız başarılı olabilirsiniz bunu biliyorsunuz, karar sizin.

Müşteriler, firmalardan doğal olarak kaliteli ürün ve iyi hizmet bekler ama dahası da gerekli. Bu ise iletişim ile mümkün. Müşteriye gülümsemek, işini doğru yapmaktan hemen sonra dikkat çeken bir nokta. Eğer kasiyer size hizmet sunarken asık suratlı ise bu bile sizi o markete bir daha gitmekten alıkoyabilir. Oysa müşteriye gülümsemesi, gerektiğinde aldığı ürünü poşetlemesine yardım etmesi ve teşekkür etmesi lâzım.



CRM Bilgi Platformu

İstanbul Bilgi Üniversitesi MBA programında CRM dersleri veren Abdullah Bozgeyik, Hayat Yayınları'ndan çıkan "Müşteri İlişkileri Yönetimi" isimli kitabıyla önemli bir boşluğu dolduruyor. Bozgeyik, CRM konusunda bir bilgi platformu olan, http://groups.yahoo.com/group/CRMclass/ adresli CRM grubunun da yönetmenliğini yürütüyor.

Aslı KAŞIKÇI

Ev Sıcaklığında Mağaza Dizaynı

Perakende sektöründe trend ev sıcaklığında, araya tezgahtarların girmediği, müşteriye ait kimliği olan mağazalar oluşturmak. Mağazayı soğuk gösteren malzemeler yerine, daha sıcak bir hava estiren ahşap malzemeler tercih ediliyor. Mağaza içinde müşterilerin oturabileceği, hafif soluklanabileceği oturma alanları artık mağazaların vazgeçilmez dekorlarından.

Perakende uzmanları, sektörü anlatırken bir sacayağından sözederek başlarlar konuşmaya. Bu sacayağının ilki, dizayn, yani mekandır. İkinci ise merchandising, yani bu mekanın içene konulan her şey. Ve sonuncusu da operasyon, çalışanlar ve onların yaptığı her şey. Amerikalı Antropolog ve yazar Paco Underhill, Türkiye'de Soysal Yayınları'ndan çıkan "Alışveriş Bilimi" kitabında, her ne kadar birbirinden ayrıymış gibi görünse de, bu üç büyükler arasındaki ilişkide bir iç içe geçmişlik ve bağımlılıktan söz eder. Yönetim birbiriyle ilgili herhangi bir karar aldığında, aslında öbür ikisi hakkında da karara varmış olur. Üç büyüklerden birinin güçlendirilmesi, öbür ikisinin üzerindeki baskıyı azaltır. Birinin zayıflatılması ise diğer ikisinin yükünü artırır. Bu üç büyükler arasındaki ilişki, perakende sektörünün günümüzdeki rekabet koşulları nedeniyle büyük bir baskı altında. Çünkü hemen hemen tüm firmalar, personel giderlerinden ne yapıp edip daha fazla tasarruf etmenin yollarını arıyor. Yani perakendeci (Dolayısıyla işadamı) açısından bu konu bir operasyon kalemi, hem de en önemlilerinden biri.

Müşterinin bakış açısından ise sadece hizmetlerle ilgili bir konu. İşte perakendeciler için asıl kritik nokta da burada ortaya çıkıyor. Perakendeciler, personel giderlerini, dolayısıyla operasyonel giderlerini azaltmak istiyorlar. Bunları yaparken de hizmet kalitesinden, müşterinin hayatını kolaylaştırmaktan ödün vermek istemiyorlar. Ancak bunları yapmak da yetmiyor, günümüzde perakende zincirlerinin olmazsa olmazlarından biri de "farklılaşmak" ve "kendi kimliğini" oluşturmak. Ve daha da önemlisi satılan markaya uygun bir kimlik ve farklılaşma tutturmak… İşte biraz önce sözünü ettiğimiz "üç büyükler"den dizayn üzerindeki tüm yenilikler bu noktalardan hareketle yapılıyor. Peki sektörde dizayn nereye gidiyor? Bu alandaki yenilikler neler ve bu işin püf noktaları neler?

Sektör Oluştu

Bütün bunlara geçmeden önce kısaca Türkiye'de dizayn, vitrin ve diğer aktiviteleri yapan şirketlerin faaliyetlerine kısaca göz atmakta fayda var. Genel olarak Türkiye'de perakende sektöründe hızlı bir dönüşüm yaşanıyor. Bu dönüşüm sektöre hizmet veren pek çok yan sektörün de doğmasına neden oluyor. Dizayn, vitrin, ışık vs gibi düzenlemeleri yapan firmaların sayısı da her geçen gün artıyor. Yalnızca mağaza içi dizayn yapan firmaların sayısının 60'a vardığı belirtiliyor. Bu firmalardan 10 tanesi hem ulusal hem de uluslar arası alanda, satış ve pazarlama ağı oluşturmuş durumda. Üretim yapanlar var. Mercan Raf bu firmalardan biri, Rusya'da üretim yapıyor. Türkiye'de Shell, Türk Petrol, Teknosa gibi pek çok firmaya iş yapmış. Şirketin Genel Müdürü Nurcan Erciyes, 800'e yakın ürünleri olduğunu belirterek, iş yaparken firmaların isteğine göre hareket ettiklerini, kimi firmalara konsept oluşturduklarını, kimi firmaların da hazır konseptle kendilerine geldiğini söylüyor. Hazır konseptle gelenlere Mercan Raf sadece uygulama yapıyor. "Yunanistan'daki Shell İstasyonları'nı böyle yaptık" diyor. Buna karşılık Gold Bilgisayar mağazalarının konsepti uygulaması da Mrecan Raf'ın tasarımcılarının elinden çık-

Uzmanlar, ortalama her beş yılda bir mağazaların yenilenmeye ihtiyaç duyduğunu belirtiyorlar. Aslında bu süre gelişmiş ülkelerde daha kısa. Hatta bazı firmalarda bu sezon içinde birkaç kez bile yapılıyor. Belki mağazanın içi tamamen değişmiyor ama, yeni teşhir üniteleri ekleniyor veya çıkarılıyor ya da ürünlerin yeri değiştiriliyor. Ancak, Türkiye'de bu değişikliklerin erken 3-5 yıl arasında yapılıyor.



mış.

Kartes Çelik Eşya şirketi ise, Boyner, YKM, M&S, Benotton başta olmak hazır giyim perakendecilerinin yüzde 90'nına hizmet veriyor. Tamamıyle kendi tasarımlarını uyguluyor.

Bu iki örnek dışında, dizayn, merchandising işini tamamen kendi içinde yapan firmaların sayısı da az değil. Park Bravo ve Budun Design Company bu firmalardan sadece ikisi. Budun Design yetkilisi Özge Başergan, kopseptin tamamen yurtdışından geldiğini, mağaza içi uygulamaların ise kendi bünyelerindeki oluşturdukları birim tarafından yapıldığını söylüyor.

Varsa Yoksa Marka

Alanı ne olursa olsun, sektörde dizayn denilince akla marka geliyor. Markanın kimliği, hedef kitlesi, hedef kitlesiyle olan ilişkileri ve markaya ait bütün bu özelliklerin dizaynı yapılacak mağazada yansıtılması gerekiyor. Çünkü artık sektörde rekabet farklılaşmaya odaklanmış durumda. Şirketlerin hedefi bir cadde veya alışveriş merkezi, neresi olursa olsun, oradan geçen her bir tüketiciye, daha kapısından girmeden onun hangi mağazada olduğunu anlatmak. Kimliğini, kişiliğini yansıtmak. Boyasıyla, rengiyle, ışığıyla, mağaza içindeki askıları, rafları, aynalarıyla, her şeyiyle dizayn bu kimliğin oluşturulmasındaki en önemli unsurlardan biri. Satılan ürün önemli değil varsa yoksa, kimlik. Bu kimliğini oluşturmanın yolu da fraklılaşmadan geçiyor.

Amerikan'ın yükselen giyim markalarından GAP mağazaları, perakende sektörü için derslerle dolu. Çok bilinen bir marka olan GAP ve onun gibi markalar için ayırt edici özelliği, mağaza içindeki her şeye kolayca dokunarak, hissederek, açarak veya başka yollara başvurarak müşterinin yakından inceleyebilmesi olduğu söyleniyor. Bu politika, beraberinde yeni bir mağaza içi dizaynı, sergileme biçimi, sergileme üniteleri gerektiriyor. Askılar, raflar yerine, alışverişi kolaylaştıran, bu markaların ruhuna uygun, düz ve geniş masalar yerini alıyor.

Yalnız GAP'te değil, Türkiye'de de faaliyetleri olan pek çok yabancı marka tarafından uygulanan bu sistem, yerli markalar arasında da hızla yayılıyor. Bu markaların ortak özelliği, fiyat olarak daha orta gelirine grubuna yönelik markalar olmasına rağmen, üst gelir grubuna da hitap edebilmesi. Türkiye'de Zara, Mango gibi yabancı markalar buna örnek olarak verilebilir. Yerli markalardan Koton'un da aralarında olduğu bu markalara ait mağazalarda müşterinin ellediği, dokunduğu her ürünü katlayıp yerine koyma zorunluluğu doğuyor. İlk bakışta bu personel ve ek maliyet gibi görünse de, bu durum bu tip mağazalar için sağlam bir yatırım olarak gösteriliyor. Çünkü mağaza içi dizaynları dokunmaya, çekiştirmeye uygun şekilde yapılmış, bilinçli bir seçim.

Operasyonel Yükü Hafifleten Dizaynlar

Her ne kadar GAP tipi mağazalarda dizaynın personel giderlerini artırmak yönünde bir etkisi olur gibi görünse de, perakendecilerin dizayn ve merchandisingden yarar-





lanarak operasyonel yükü hafifletme imkânları vard. Bu konuda Paco Underhill'in "Alışveriş Bilimi" kitabında verdiği bir örneği anlatmakta fayda var. ABD'nin ilaç zincirlerinde, küçük ilaç şişelerini her gün değiştirme, yerinden oynayanları düzenletme işinin bütün yükü personelin üzerindeyken, dünyada perakendecilerin korkulu rüyası haline gelen Wal-Mart bundan kurtulmanın yolunu geliştirdiği yeni bir dizaynla bulduğunu anlatıyor Underhill. Wal-Mart, bütün aspirinleri bir kuta içine koyarak üzerine bir de devasa etiket yapıştırıp önemli bir fark yaratmış. Wal-Mart'ın tek çekindiği nokta, kutuların kalitesiz imajı vermesiymiş ama korkulan olmamış, müşteriler yeni biçime çok çabuk kabullenip, Wal-Mart da büyük bir personel giderinden kurtulmuş.

Değişim Şart

Mağazanın bir kimliği var, bilinçi olarak seçilen dizayn da iyi işliyor. Operasyonel giderler düşüyor. Peki bütün bunlar yeterlimi? Tabii ki hayır! Çünkü perakende sektörü yaşayan bir sektör. Bu nedenden dolayı uzmanlar, ortalama her beş yılda bir mağazaların yenilenmeye ihtiyaç duyduğunu belirtiyorlar. Aslında bu süre gelişmiş ülkelerde daha kısa. Hatta giyim perakendeciliğinin "terminatörü" olarak bilinen Zara'da bu sezon içinde birkaç kez bile yapılıyor. Belki mağazanın içi tamamen değişmiyor ama, yeni teşhir üniteleri ekleniyor veya çıkarılıyor ya da ürünlerin yeri değiştiriliyor. Bu kadarcık değişikliğin bile tüketicinin üzerinde heyecan oluşturabileceğini belirtiyor uzmanlar. Ancak Türkiye'de bu değişimler 3-5 yıl arasında ancak olabiliyor. Bir de yapılan değişikliklerin günün trendlerine uygun olarak yapılması gerekiyor.



Işık En Önemli Unsur

Mercan Raf Genel Müdürü Nurcan Erciyes'e göre, son yıllarda mağzalarda ışık en önemli unsur haline geldi. İşte buna Türkiye'deki uygulamadan bir örnek. Alman Metro Cash and Carry, geçen yıl başlattığı mağaza içi yenileme projesinde, 2.5 milyon euro harcayarak önce Bursa mağazasını, ikinci olarak da 4.5 milyon euroya İzmir mağazasını yeniledi. Bu yenilemede pek çok birim elden geçirildi. Müşteri taleplerine ve mağazanın yeni hedefleri doğrultusunda ürün alanları yeniden düzenlendi. Balık bölümü ve diğer soğuk havada saklanması gereken gıdalar için yeni teknolojilerle yeni bir bakış açısı oluşturuldu. İddialı bir taze balık bölümü oluşturuldu. Mağaza içinde yer alan restoran, İtalyan restoranları konseptinde yenilerek farklı bir kimlik kazandırıldı. Mağaza içinde yer alan gıda dışı ürünlerin bölümleri elden geçirildi, müşterinin daha kolay ulaşabileceği bir şekle kavuşturuldu. En önemlisi de ışıklandırma, Metro ışıklandırma için Philips'ten yardım istedi. Philips sadece Metro C&C'ye özel bir ışıklandırma sistemi geliştirdi. Böylece mağazanın içi, yapılan yeni dizayna uygun olarak, daha aydınlık bir görünüm kazandı. Uzmanlar tıpkı Metro C&C'nin yaptığı gibi ışıklandırmanın mağaza içi dekorasyonda en önemli unsur haline geldiğini belirtiyor.

Ev Sıcaklığında Mağazalar

Bir süre önce pek çok alanda olduğu gibi perakende zincirlerinin dekorasyonları da minimalist akımın etkisi altındaydı. Şu anda mağaza içi dekorasyonda trend, "Ev sıcaklığında" mağazalar dizayn etmek. Mağazayı soğuk gösteren malzemeler yerine, daha sıcak bir hava estiren ahşap malzemeler tercih ediliyor. Mağaza içinde müşterilerin oturabileceği, hafif soluklanabileceği oturma alanları artık mağazaların olmazsa olmaz dekorlarından. Pek çok mağazaya hizmet veren Toner Mimarlık şirketinden Mehmet Abalı, "Burada en kritik nokta, dekorasyonun ürünün önüne geçmemesidir" diyor.

Mehmet Abalı'nın verdiği bilgilere göre, eğer mağaza bir butik mağaza ise o zaman daha çok burçlu sistem, askı ile teşhir edilecek bir dekorasyon sistemi tercih ediliyor. Çok katlı mağazalarda ise illaki esnek bir dekorasyona ihtiyaç duyuluyor.



Seda EMİR

e-ticaret Türkiye'de Emekliyor

Elektronik ticaret, yani internet üzerinden alışveriş, bütün dünyada çok hızlı gelişiyor. Türkiye'de henüz emekleme aşamasında olan e-ticaret, şirketlere yeni ve büyük iş potansiyeli vaat ediyor. İnternetin büyük bir kitleye ulaşması, satıcıların ürünlerini daha geniş kitlelere ulaştırmalarını sağlıyor. E-ticaretin kullanıcılar için en önemli avantajı ise, zaman ve mekândan bağımsızlık sağlaması.

Bilgi teknolojileri sayesinde bütün dünyada ticaret şekil değiştiriyor. Artık e-ticaret, yani internet üzerinden ticaret alanına girmeyen ürün kalmadı. E-ticaretin işlem hacminin artması ve bütün alanlarda uygulanabilir olması, internetin yaygınlaşmasıyla paralellik gösteriyor. Gartner Group tarafından 1999 yılında yayınlanan raporlara göre, ABD, küresel e-ticaret hacminin yüzde 80'ine sahip. Bunun en önemli etkenlerinden biri, bu ülkede e-ticarete verilen devlet desteği olarak görülüyor. ABD yönetimi, 1997 yılından itibaren kamu alımlarının e-ticaret yoluyla yapılması kararını almıştı. 1999 yılında 170 milyar dolar olan küresel e-ticaret hacmi, 2004'de 8 trilyon dolara ulaştı. ABD'de her beş işletmeden üçünün, e-ticaretle tanıştığı rapor ediliyor. E-ticaretin şirketten şirkete (B2B) ve şirketten tüketiciye (B2C) olmak üzere iki şekli bulunuyor. Firmadan firmaya ticaret bunlar arasında e-ticaretin en önemli boyutunu oluşturuyor. E-ticaretin yüzde 20'lik bölümünü oluşturan B2C'de daha çok, seyahat, eğlence, finans hizmetleri, haber, e-posta, ve eğitim gibi alanlar gelişiyor. Nesnel ürün satışı olarak da, kitap, CD, elektronik ve bilgisayar parçaları en büyük paya sahip. OECD rakamlarına göre 2005 yılında e-ticaretle yapılan seyahat hizmetlerinde 20 katlık artış oldu. Buna benzer bir patlamanın da kitap satışlarında olması bekleniyor. En yüksek artışın beklendiği diğer bir sektör ise gıda. OECD üyesi ülkeler arasında Finlandiya, İsveç ve Danimarka'da şirketler arası ve bireysel olarak internet kullanım oranı ve internet üzerinden ticaret yapma oranı çok gelişmiş. İtalya ve Türkiye'de ise, internet kullanımı oranı ve internet üzerinden ticaret çok düşük seviyelerde bulunuyor.

OECD rakamlarına göre 2005 yılında e-ticaretle yapılan seyahat hizmetlerinde 20 katlık artış oldu. Buna benzer bir patlamanın da kitap satışlarında olması bekleniyor. En yüksek artışın beklendiği diğer bir sektör ise gıda. Türkiye'de, 1998'de ivme kazanmayan başlayan e-ticaret hâlâ emekleme aşamasında. Bunun en önemli nedeni de, Türkiye'de bilgisayar sahipliği ve internete erişim oranının gelişmiş ülkelere göre düşük olması.

Türkiye'de, 1998'de ivme kazanmayan başlayan e-ticaret hâlâ emekleme aşamasında. Bunun en önemli nedeni de, Türkiye'de bilgisayar sahipliği ve internete erişim oranının gelişmiş ülkelere göre düşük olması. Bu oran arttıkça e-ticaret işlem hacminin de artacağı tahmin ediliyor. İlk başta internet üzerinden ticaret birçok kişiye cazip gelmese de, internet bağlantılarının yaygınlaşması ve hızlanması, teknolojiye olan merak ve yoğun iş yaşamı nedeniyle e-ticaret hacminde son yıllarda ciddi gelişmeler görülüyor. Türkiye'de geçen yılın ilk yarısında Bankalararası Kart Merkezi (BKM) verilerine göre, sanal POS'lar üzerinden yapılan e-ticaret işlem hacmi, Haziran sonu itibariyle altı aylık dönemde 563 milyon 470 bin YTL'ye yükseldi.

Fiyat İndirimi Sağlıyor

Elektronik ticaretin tüketiciler açısından avantajları şöyle sıralanıyor:

- Genel ve geniş seçim yapabilme imkânı,
- Hizmet kalitesinin artması,
- Önemli fiyat indirimi,
- İhtiyaçlara çok hızlı cevap verilmesi,
- Yeni ürünler ve hizmetler.

E-ticaretle Satıcılar Daha Geniş Kitlelere Ulaşıyor

E-ticaretin normal ticarete göre birkaç farklı avantajı bulunuyor. İnternetin büyük bir kitleye ulaşması, satıcıların ürünle-



Sıra e-business'a Geldi

Türkçe'ye elektronik iş diye çevrilebilecek olan e-business, bir şirketteki bütün işlerin kağıt ve kalem kullanmadan bilgi teknolojileri yardımıyla yapılması şeklinde tanımlanabilecek yeni bir iş modelidir. Bütün işlerini internet ortamına taşıyan ve dünyada ilk olarak gerçek manada e-business'a geçen Cisco ve Oracle'ın yılda birer milyar dolar tasarruf yaptığı belirtiliyor. Bu nedenle bir firmanın faiz ve vadeli krediler peşinde koşmaktansa e-business'a geçip, verim ve tasarrufu azami olarak artıran ve kendi içinden finans sağlamayı tercih etmesi daha rasyonel bir yol olarak gözüküyor. e-business, e-ticaretin daha ileri ve daha kapsayıcı bir noktası olarak karşımıza çıkıyor. Çünkü e-business, başı, "e" ile başlayan e-ticaret ve e-eğitim gibi bütün internet uygulamalarını kapsayan yeni bir iş modelidir. Öte yandan bir web sitesi açarak o site vasıtasıyla sipariş almak e-ticaret olurken, e-business için yeterli olmamaktadır. O işlemin e-business olabilmesi için işin sipariş bülümünün elektronik ortamda yapılması yanında, diğer bütün işlemlerin de kağıt-kalem kullanmadan sanal şekilde gerçekleşmesi gerekir. Konuyla ilgili olarak aşağıdaki tanımlamaların da hatırlanmasın da fayda var. Bunlar;

- **İntranet:** Bir şirketin kendi içinde kurduğu dahili internet diye tanımlanabilir. intranet'in olduğu bir şirket ne kadar büyük olursa olsun, her bir çalışan başka bir çalışanın bilgisayarına ulaşıp onunla dokuman alışverişi yapabilir.

- **Extranet:** Bir şirketin farklı yerlerde bulunan birimleriyle merkez arasında urduğu kapsamlı dahili internet ağı şeklinde özetlenebilir. Örnek vermek gerekirse büyük bir beyaz eşya üreticisi, yurt genelindeki bütün bayilerini bir extranet ağıyla birbirine bağlayıp hangi bayide ne kadar stok var, ne kadarlık satış gerçekleşti gibi bilgileri aynı anda merkezden görebilir.

- **Business to Business (B2B):** Internet üzerinden şirketlerin kendi aralarında yaptığı ticareti ifade için kullanılıyor. Örneğin demir çelik firmalarının kendi aralarında yaptığı ticaret.

- **Business to Consumer (B2C):** İnternet üzerinden nihai tüketiciye yapılan perakende satışı ifade ediyor. Şu anda önde gelen birçok perakendeci, B2C yapıyor.

rini daha geniş kitlelere ulaştırmalarını sağlıyor. Bir satıcı internet sayesinde fiziksel olarak çok uzakta olan bir müşteriye çok rahat ulaşabilir. Daha geniş kitleye ulaşarak daha çok şans elde ediyor. Ticaretle ilgili gereksiz gecikmeleri de e-ticaret sayesinde ortadan kaldırabiliyor. Belli durumlarda da masraflarını azaltabiliyor. Örneğin, bir açık artırmada açık artırmayı düzenleyen şirketin yer için para ödemesi gerekir. Ancak eğer internet üzerinden bunu yaparsa, yer için para ödemek durumunda kalmaz. E-ticaretin müşteri için en büyük avantajı ise, istediği saatte alışveriş yapabilmesi olarak görülüyor.

E-ticaretin sağladığı avantajlar yanında onunla ilişkilendirilen bazı sorunlar da yok değil. Bu problemlerden en önemlisi güvenlik. Bu problem e-ticaretin gelişmemesindeki en önemli etkenlerden biri olarak görülüyor. İnsanlar internetle ilgili finans konularında başkaları tarafından buna ulaşılamayacağından emin olmadıkları sürece kolay kolay bilgilerini vermek istemiyorlar. Bu tarz işlemlerde para transferi güvenli yapılmalı. Ayrıca bazı transferler müşterinin gizli olmasını gerektiriyor. Bunlar çok karışık ve hepsi için bütün dünyada kabul gören bir çözüm yok. İnsanların e-ticaret konusunda ihtiyatlı davranmalarının bir diğer nedeni de, e-ticaretin henüz yasal çerçevesinin tam olarak çizilmemesinden kaynaklanıyor. E-ticaretin bütün sorunları için çözüm bulundu ancak bunların hiçbiri her durumda uygulanamıyor. E-ticaret tabii ki hevesle yolunda ilerliyor. Ama sağladığı yararlara bakıldığında onunla ilgili sorunların bir an önce çözülmesi gerekiyor.

Şirketlerin Yüzde 74'ünde e-ticaret Departmanı Yok

Genç şirketler yanında ekonominin eski devleri de internet üzerinden ticaretin nimetlerinden yararlanıyor. Şirketlerin çoğu gelecek yıllarda elektronik ticaretten önemli oranda gelir bekliyor. Ancak bu şirketlerin yüzde 74'ünde e-ticaret departmanı yok. Yüzde 25'i ise e-ticaret gerçekleştirme politikalarını henüz oluşturmuş değil. E-ticaretle yapılan siparişlerin yüzde 20'sinin teslimatında gecikmeler yaşanıyor. Internet üzerinden ticaret çok yaygın değil. Dünya çapındaki ticaretin yüzde 79'u hâlâ eski yöntemlerle gerçek-



Zaman, Mekân ve Paradan Tasarruf

E-ticaretin faydaları şöyle sıralanıyor:

- E-ticaret, insanların zaman ve mekan sınırı olmadan işlerini yapabilmelerini sağlıyor. Bir insanın internette online olması, gece ya da gündüz fark etmeden tek bir tıkla ürün satması ya da satın almasına yardım ediyor.
- Web sitesi üzerinden alınan bir siparişin karşılanması, geleneksel ticaret şekil lerine göre daha az masraflı. Çünkü elektronik satın alma sırasında hiçbir in san etkisi yok. Aynı zamanda elektronik satış, süreç hatalarını ortadan kaldırı yor. Aynı zamanda daha hızlı ve daha kullanışlı.
- E-ticaret, özelliği olan niş ürünler için ideal. Bu tarz ürünlerin müşterisi daha az.
- E-ticaret, iş yapma maliyetinin büyük bir bölümünün yok edilmesini sağlıyor. İş yapmanın en ucuz yolu olarak tanımlanıyor.
- Alıcı açısından e-ticaretin birçok avantajı var. Alıcıya zaman kazandırıyor. Daha iyi satın alma kararı vermesini, fatura ve bu tarz şeylere daha az zaman harca masını sağlıyor. Satın alma alternatifleri konusunda daha fazla avantaja sahip oluyor.

leştiriliyor. Uzmanlar bu verilere bakarak, e-ticaretin önünde aşılması gereken engeller olduğu halde, önümüzdeki yıllarda hızlı bir gelişmeye açık olduğunu dile getiriyorlar. E-ticaretin önündeki engeller, ödemelerde gecikme, gönderilemeyen siparişler, gümrük/vergi sorunları ile lisans güvenlik problemleri şeklinde sıralanıyor. Elektronik ticarette, özellikle şirketten şirkete ticaret yani B2B hızlı bir gelişme gösteriyor.

Elektronik ticaretin temel araçları, telefon, faks, televizyon, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi ve internet şeklinde sıralanıyor. Ticari işlemlerde bir veya daha çok kişi tarafından ses, görüntü ve yazılı metinlerin aynı anda interaktif bir biçimde iletilmesi, zaman ve mekan sınırının olmayışı ve çoğu zaman daha düşük maliyetler elektronik ticaretin daha esnek olmasını sağlıyor.

Türkiye Başlangıç Noktasında

Türkiye, e-ticaret alanında daha başlangıç noktasında olmasına karşın hızlı bir değişim içerisinde. İnternet kullanımı oranındaki artış, şirketleri e-ticarete zorluyor. Türkiye'de şu anda gerçekleştirilen elektronik ticaret uygulamaları, işletmeden tüketiciye satış şeklinde oluyor. Zaten dünyada işletmeden işletmeye satış, e-ticaretin en önemli kısmını oluşturuyor. Ancak kısa bir süre sonra Türkiye'de de büyük şirketlerden başlamak üzere birçok kuruluşun tedarikçileri ve bayileri arasındaki işlemleri internete taşımaları ve işletmeler arası e-ticaretin yaygınlaşması bekleniyor. Türkiye'de elektronik ticaretin yasal altyapısını oluşturmak ve yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla İnternet Üst Kurulu, Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu oluşturuldu. Ayrıca Dış Ticaret Müsteşarlığı ve İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi de bu konuda hizmet veren önemli kuruluşlar arasında.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

http://www.ecommerceprogram.com/ecommerce/benefits-of-ecommerce.asp

http://www.cse.iitk.ac.in/~dheeraj/reports/ecommerce2/node3.html

http://www.headcountcom.com

www.etkk.gov.tr

Türkiye'de e-ticaret Hacimleri

Alan	2001	2002	2003	2004
B2C e-ticaret hacmi (milyon dolar)	69,7	177	365,2	614,3
İnternet kullanıcı sayısı (milyon)	3,5	6,1	7,5	10
Kişi başına düşen yıllık online harcama (dolar)	19,9	29	48,7	61,4
PC sayısı Türkiye (milyon)	3,6	6,1	7,7	11
B2B e-ticaret hacmi Türkiye (milyon dolar)	298	656	1457	3235
B2B e-ticaret hacmi ABD (milyar dolar)	522	782	1113	1500



Siz de Sanal Alemde Gerçek Bir Mağaza Açabilirsiniz

Türkiye'de daha çok büyük holdinglerin yatırım yaptığı sanal mağazacılığa bir arkadaşının yönlendirmesiyle giren Aydın Baran, küçük sermayelerle de bu işin olabileceğini ispatladı. www.birebiriletisim.com adresli sanal ortamda gerçek bir mağaza kuran Aydın Baran, büyük perakendeciler karşısında bunalan küçük girişimcilere çözüm için iyi bir örnek oluşturuyor.

Şu anda **7/24 hizmet anlayışıyla bilinirlik sağlamış markaların kaliteli ürünlerini hızlı, güvenilir ve ucuz bir şekilde tüketiciye ulaştırdıklarını kaydeden Aydın Baran, nasıl bu duruma geldikleri konusunda şöyle devam etti; "**Bu ideal konuma gelmek için elbette çok yoğun, sıkıcı, stresli ve pahalı bir bedel ödedik. İnternet Türkiye'ye gireli 13 yıl olmuş, bu sürenin neredeyse dört senesinde varolmak bile başarı sayılabilir. İçinde bulunduğumuz süreç ve yaşadıklarımız bizlere geleceğe matuf bir öngörü ve fikir vermektedir. İnternet üzerinden satış yapmak, tam anlamıyla uygulandığında bir imkânlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. E-ticaretin özeline indiğinizde farklı modeller ortaya çıkacaktır. Bunlar arasında en yaygın olanı toptan alışveriş ki, ithalat ve ihracatı harekete geçirir. Bir diğeri de perakendeciliği tetikleyen son tüketiciye ürün satmaktır. Her iki konuda da temel aynıdır. Biz şirketimizi kurgularken işte bu iki zemin üzere oturtmaya çaba gösterdik. Hem bir sanal mağaza kurmak, hem de KOBİ'lere internet üzerinden satış yapabilecekleri portallar kurup, her birine topluca birer sanal mağaza kazandırmak. Toptan ticaretin geleneksel kurallarını ve ihtiyaçlarını tespit ederek portallarımızda her türlü bilgiden, fuar alanına, satış ortamından haberleşmeye kadar tam ve etkin bir pazar alanı oluşturduk. www.birebiriletisim.com, toptan ticaretin işleyişi ve hitap ettiği alan itibariyle daha çok global bir anlam içerirken henüz sanal mağazacılık ülke çapında olması gereken yerde bile değildir."

Köklü Değişikliklerin Habercisi

Misyonunu, "Tüm KOBİ'lerin internet ekonomisine adaptasyonunu sağlamak" şeklinde belirleyen Aydın Baran, sanal mağazacılığın yeni bir dönemi başlattığını kaydederek açıklamasını şöyle sürdürdü; "Her şeyden önce sanal mağazacılık, bir diğer ifadeyle perakendecilik–marketçilik; her türlü mal ve hizmetin müşteriye ulaştırılmasıdır. Ürün satma esasına göre kurgulanan bir online alışveriş mağazası, ortaya koyduğu hizmetle, esasında geleneksel ticaretten daha farklı ayrıcalıklara da sahiptir. **Bugünkü değişim bir bakıma Rönesansın yaşandığı 15. yüzyıla benzemektedir. Matbaanın bulunmasından önce tüm Dünyadaki** kitapların sayısının 30.000 civarında olduğu tahmin ediliyordu. Gutenbergin matbaayı bulmasından 20-30 yıl kadar sonra basılı kitapların sayısı 10 milyonu geçmişti. Basılı kitapların artması sonucunda bilime, buluşlara ve sanata yönelen ilgi daha sonra Rönesansa yol açtı. Bugün de benzer köklü değişiklikler, ileriye doğru yeni bir sıçramayı ateşlemektedir. Bu gerçeklerden ve gelişmelerden bırakın ticari düşünceyi, vizyon olarak kaçmamız doğru mudur? Özellikle Türkiye açısından baktığınızda kaçırılacak bu son vagondur. Önce yerel pazarınızda, sonra dünya pazarlarında yer tutabilmenin en kestirme yoludur. **İnternete nasıl bakarsanız öyledir.** Bilişim ve teknoloji üst başlığındaki bu gerçek; Türkiye'nin iktisadi kalkınmasında en etkin ve önemli dinamiktir. Topyekun bir hamle gerekiyorsa, bunun yolu internettir. Şimdi ABD, kentlerde bağlantısız ve ücretsiz internet erişimi sağlıyor, milyonlarca insan alışverişini internetten yapıyor (Örnk: www.amazon.com). Çin, tüm ürettiklerini Dünya'ya www.alibaba.com adresli sanal platformdan tanıtıyor-satıyor. Ya Türkiye! hâlâ KOSGEB, KOBİ'lere e-ticaret desteği verme, öğretme ve uygulatma konusunda zamanı yiyor."



Faruk YAZAR
farukyazar@musiadkonya.org.tr

Anadolu'da Perakendeciliğin Öncüleri

ADESE, Afra ve Osmanlı Alışveriş Merkezleri, Konya'da yerel sermaye ile kuruldu ve kısa zamanda büyüyerek zincir mağazalara dönüştü. Bu perakende zincirleri, geliştirdikleri marketçilik anlayışı ile İç Anadolu bölgesinde öncü bir rol üstlendi. Son yıllarda yabancı perakende zincirlerinin de Konya'da yatırıma yönelmesi üzerine, şehirdeki yerel perakendeciler yerelliğin avantajını iyi kullanma arayışına girdi.

Anadolu'da perakendecilik sektörü, yerel zincirlerin arttığı ve alışveriş merkezlerinin yaygınlaştığı bir profil çizmektedir. Modern anlamda alışveriş merkezlerinin sayısı günden güne artarken, organize perakendecilikte sürekli gelişmektedir. Adana, Ankara, İzmir, İzmit, Diyarbakır, Antalya, Gaziantep, Ordu ve Konya'da modern alışveriş merkezleri bulunmaktadır. İç Anadolu'da 39 bin, Marmara bölgesinde ise 80 bin civarında perakendeci faaliyet gösteriyor.

Anadolu'daki yerel perakendeciler, bulundukları yerlerdeki yüksek rekabet ve yetersiz finansman nedeniyle farklı coğrafi bölgelere yayılamıyor. Yerel zincirler açısından sektördeki en büyük sıkıntı, kârlığın düşmesi, buna karşın giderlerin yüksek olması. Bunun yanı sıra yerel perakende zincirleri, hızlı hareket edebilme, bölgeye daha fazla nüfuz etme ve müşteri ile daha yakın ilişkiler geliştirme gibi avantajlara sahip. Bu avantajlar yerel perakendecilere pazarı korumada hareket kabiliyeti sağlıyor.



ADESE, Yerellerle Bütünleşmek İstiyor

Ramazan Keser ADESE Alışveriş Merkezleri Genel Müdürü: "ADESE, organize perakendeciliğin Konya'daki ilk öncüsüdür. Barkotlu sistemle satışa başlayan ilk yerel firma olma özelliğine sahiptir. Bununla birlikte istihdam ettiği personelin her türlü sosyal güvencesini sağlayan, vergisini veren, kayıtdışı ekonomik işlemlerden uzak duran yapısıyla devlete olan yükümlülüklerini tam anlamıyla yerine getirmektedir ADESE 1994 yılında Konya bölgesinde açılan ilk alışveriş merkezidir. 9.600 m^2 net satış alanı ile müşterilerine kaliteyi en ucuza vermek için çaba sarf etmiştir. Bununla birlikte yapmış olduğu çekilişli ve puanlı kampanyalarla müşterilerine yakın olmayı hedeflemiştir. Bu anlamda önemli başarılar elde ettiğini tahmin ediyorum. Ayrıca yerli sermaye ile ulusal zincir olma yolunda oldukça başarılı bir çalışma ile yerel zincirlerin ufuklarını açtığımıza inanıyorum. Konya Türkiye'nin hızlı gelişen büyük şehirlerinden bir tanesidir. Dikkat edilirse yabancı sermayeli şirketlerin yatırım yapmayı hedeflediği illerin başında geliyor Konya. Ancak yapılacak yatırım o ilin nüfus potansiyeli, sanayileşmesi, gelir seviyesi ile birlikte düşünülmektedir. Bu nedenle Konya'da ileriki dönemlerde diğer illerde bulunan alışveriş merkezleri gibi merkezlerin sayısını artacaktır. Bazı yabancı sermayeli yatırımcıların Konya'da yatırım projeleri de bunun bir göstergesi. Yerel zincirler ulusallaşma sürecini çabuk aşmak zorunda. Özellikle 2005 yılında yaşanan şirket evlilikleri, 2006 yılında devam edecek görünüyor. Sektörün büyük oyuncuları yerel zincirleri bünyesine dahil etmenin çabası içinde olacaktır. Uygun bölgelerde bu tip yerel zincirleri bünyemize dahil etmeyi biz de düşünmekteyiz."

Konya, Perakendede de Öncü

Konya, İç Anadolu Bölgesinde organize perakendeciliğe öncülük eden illerin başında yer almaktadır. Genç nüfusu, turizm potansiyeli ve sürekli gelişen sanayisi ile Konya Anadolu'da bir cazibe merkezi oluşturmaktadır. Son 10 – 15 yılda Sanayileşmede büyük mesafeler kat eden Konya, perakende sektöründe de önemli atılımlar göstermektedir.

Konya'da büyük perakende mağazalarına önemli yatırımlar yapılmaktadır. Özellikle yabancı sermayenin Konya'da yatırım yaptığı en önemli sektör perakende olmaktadır. ADESE, Afra, Osmanlı Alışveriş Merkezleri yerel sermaye ile kurulmuş ve kısa zamanda büyüyerek zincir mağazalar olarak hizmet veren önde gelen perakende zincirler olarak Konya'da dikkat çekmektedir. Bu perakende zincirleri, geliştirdikleri marketçilik konsepti ile İç Anadolu bölgesinde öncü bir rol üstlenmektedir.

Konya'da faaliyet gösteren yerel perakende firmaları, Dünya'da ve Türkiye'de değişen tüketici beklenti ve ihtiyaçlarına paralel bir gelişme kaydetmektedir. Müşteriler, temel tüketim ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak, eğlence alanları olan alışveriş merkezlerine yönelmektedir. Bu eğilimleri çabuk fark eden Konyalı Perakende zincirleri hızlı bir şekilde alışveriş merkezi konseptinde yatırımlar gerçekleştirdi.

Ankara, Konya, Kayseri ve Eskişehir gibi illerde toplam 41 adet hipermarket, 102 adet büyük süpermarket, 100 – 100 m2 arası 279 adet süpermarket bulunmaktadır. Türkiye'de alışveriş merkezi sayısı

Yabancı İlgisi Artıyor

Anadolu'daki yerel perakende firmaları genel olarak bulundukları şehirde faaliyet göstermektedir. Ulusal perakende zinciri olma potansiyeline sahip olup da bunu gerçekleştiremeyen perakendeciler bulunmaktadır. Özellikle içinde bulundukları şehirde rakiplere fazla odaklanmaktan dolayı coğrafi anlamda yatay büyüyememektedirler. Yerel perakende zincirleri kendi aralarındaki rekabeti aşıp, pazarlarını geliştirememekteler. Kurumsallaşma ve finans sorunları başka şehirlere ve bölgelere yayılamamakta en büyük etken olmaktadır.

Son dönemlerde Konya'ya yabancı yatırımcıların ilgisi giderek artıyor. Tesco–Kipa ile

Perakendede Yerel Avantajı Değerlendirilmeli



Mustafa Yayla Osmanlı Alışveriş Merkezleri Yönetim Kurulu Başkanı : "Ülkemiz şu anda ulusal perakendecilerin pazar paylarının düşük olduğu bir dönemi yaşamaktadır. Pek çok şehrimizde ulusal perakendecilerin pazar lideri olduğu söylenemez. Tüm şehirler gözden geçirildiğinde ulusal zincirlerin yanında mutlaka yerel bir yapılanmanın pazarda daha etkili olduğu hemen göze çarpmaktadır. insanlar kendi bölgelerindeki yapılanmalara daha sıcak bakmaktadırlar. Biz yerel perakendeciler, müşterilerimizi daha iyi tanıyoruz. Bölgeyi iyi bilmenin sonucu olarak yerel işletmelerde o bölgedeki müşteriye uygun ürün seçimi gündeme gelmektedir. Oysa ulusallar genellikle var olan ürün portföyü ile çalışmakta, ancak bu ürün yapısı bölge taleplerine, ya da beğenilerine cevap vermemektedir. Ulusal perakende zincirleri CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) çalışmaları ile müşterilerini tanımaya çalışırlar. Halbuki biz müşterilerimizle iç içe yaşıyoruz.

Yerel zincir marketlerin bu sektörde başarılı olabilmesi için pazarlamanın beş dorusu olan doğru ürünü, doğru zamanda, doğru aracılarla, doğru fiyatla ve doğru miktarda bulundurulması artık yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte müşteri değeri, müşteri fiyatları ve müşteri iletişimini ön plana çıkartmalılar. Yerel perakende zincirleri eğer dönemlik müşteri artışı yerine kalıcı müşteri sadakati sağlar, bölgelerindeki sahip oldukları pazar paylarını korur ve geliştirirlerse ayakta kalırlar.

Perakendecilik ne olursa olsun çok yerel ve lokaldir. Sonunda müşterinin karşısına çıktığımızda tek fark hizmettir. Modern perakendecilik bütün bilimsel uygulamalarına rağmen insanın insana hizmetine dayanır. Hizmet anlayışı, 'Hizmeti alan kişinin bu hizmeti veren ile beraberken iyi, ya da kötü ne hissettiğidir' bunun içinde hizmet kalitesi çok önemlidir. Rekabetçi iş ortamında benzer raflara, benzer mekanlara, ürünlere, fiyatlara kaliteye sahip firmalar görmek mümkündür. Bu madde hizmetidir. Yerel yapılanmalar bu madde hizmetlerinin yanında kişisel hizmete de ağırlık verirlerse gelecekte ayakta kalmaları ancak mümkün olur diye düşünüyorum."

Real Alışveriş Merkezleri Konya'da önemli yatırımlar yapmaktadır. Konya'ya yatırım yapmayı düşünen Carrefour–SA gibi firmaların sayısı da günden güne artmaktadır. Türkiye'de perakendeciliğin başlamasından kısa bir süre sonra Konya'da da perakende firmaları kurulmaya başladı.
Konya'da kurulan ilk perakendeci firmalardan olan Osmanlı Alışveriş Merkezleri kurulduktan kısa bir süre sonra hızlı bir şekilde büyüdü. 13 Şubeye ulaşan Osmanlı Alışveriş Merkezleri, 2006 yılı sonu itibarı ile bu sayıyı 20'ye çıkartmayı hedeflemektedir. Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Yayla, Konya'da perakende sektöründeki gelişmelerini şu şekilde açıkladı: "1985 yılında süpermarketlerin yeni yeni kurulmaya başladığı yıllarda sektör ilgimizi çekmeye başladı. Esas işimizin gıda toptancılığı olması nedeniyle de perakende sektörüne girmeye karar verdik. Konya'mızda süpermarket diyebileceğimiz GİMA vardı. GİMA yerel bir mağaza değildi. Biz ilk mağazamızı toptancılar çarşısında açarak Konya'da ilk yerel market olduk. İlk beş yılda çok hızlı büyüdük. 1995 yılında mağaza sayımız 5'e, toplam alan büyüklüğümüz 3.000 m^2 ye ulaştı. Bizi örnek alarak sektöre pek çok firma girmeye başladı. Ancak faaliyetlerini sürdüremediler ve sektörden çekildiler. Konya'da perakende sektörüne öncülüğü biz yaptık."

ADESE, Perakendecilik Okulu Kuracak

ADESE Alışveriş Merkezlerinin Genel Müdürü Ramazan Keser, ADESE'nin kurumsallaşmaya büyük önem verdiğini söyleyerek, sektördeki en önemli sıkıntının nitelikli işgücü eksikliği ve sektörün bir çatı altında toplanıp sorunlarını konuşacağı bir platformun olmaması olarak görüyor. Ramazan Keser, ADESE Alışveriş Merkezleri olarak insan kaynakları konusunda bir perakendecilik okulu kurmayı düşündüklerini söylüyor. Ramazan Keser, ADESE'nin yatırım kararlarında başvurduğu kriterleri şu şekilde sıralıyor; "ADESE, öncelikle bulunduğu bölgelerde en güçlü olmayı hedefleyen bir yapıya sahip. Gelen yatırım projelerini bir çok farklı açıdan ele alarak karar veriyoruz. Sadece yatırım yapmak için değil, verimli bir yatırım yapmayı hedefliyoruz. İstanbul nüfus olarak çok büyük bir metropol ve sürekli göç almakta. Ancak özellikle ADESE olarak yaptığımız yatırımlar incelendiğinde İstanbul'daki firmalar kadar güçlü olduğumuzu söyleyebilirim. ADESE, istikrarlı bir şekilde büyümeye devam eden bir şirkettir."

Anadolu'daki yerel perakendeciler, bulundukları yerlerdeki yüksek rekabet ve yetersiz finansman nedeniyle farklı coğrafî bölgelere yayılamıyor. Yerel zincirler açısından sektördeki en büyük sıkıntı, kârlığın düşmesi, buna karşın giderlerin yüksek artması.

Afra, Anadolu Perakendecisini Cesaretlendirdi



Hasan Hüseyin Acar
Afra Reklam&Halkla İlişkiler Müdürü:
"Biz Afra olarak 1996 yılında Konya Alışveriş Merkezimizi açtığımız zaman Anadolu'nun hiçbir yerinde öyle bir tesis olmadığı gibi, hayal bile edilmiyordu. İlk olarak Konya'da bunu gerçekleştirdik. Konyalı Afra'yı, gördü, sahiplendi, sonra benimsedi. Daha sonra Malatya, Karaman, Aksaray, Antalya Afraları açtık.
Bizim öne çıkan en büyük, belki de örnek alınarak takip edilmemizi sağlayan özelliğimiz, milli sermaye ile bu yatırımların yapılması ve yapılabileceğinin gösterilmesidir. Ticaret, ülkemizde bile sadece yabancı yatırımcıların yapabileceği bir iş gibi görülüyordu belki de, ama Afra alışveriş Merkezleri olarak Perakendeciliğin en güzelinin yapılabileceğini yaptık, gösterdik ve örnek olduk. Anadolu'daki girişimcilerimizi cesaretlendirdik.
Afra Alışveriş Merkezleri olarak Anadolu'daki alışveriş kültürüne de olumlu katkı yaptığımız hakikattir. Tüketici artık haklarını bilen ve arayan, ürünün kalitelisi ile kalitesizini ayırt edebilen ve satın aldığı ürünlerin reel değerlerini bilerek satın alan bilinçli bir toplum haline gelmiştir. Konya Anadolu'nun ortasında büyük bir kent. Konya, pek çok memur ve bürokratı istihdam etmektedir. Yine ülkemizin en büyük üniversitelerinden birisi olan Selçuk Üniversitesi de kentimizdedir. Konya'yı daha pek çok olumlu yönde etkileyen sebepler sayabiliriz. Bu zenginlik salt bir nüfus kalabalığını oluşturmuyor, kültürel zenginliği de beraberinde getiriyor. Böyle bir toplum da insanların hizmet beklentileri farklıdır, tüketim alışkanlıkları farklıdır. İşte bir kaçını sayabildiğimiz bu etkenler Konya'yı perakende sektöründe cazibe merkezi haline getirmiş, değişim ve gelişim çok hızlı oluşmuştur."

Kadir DİKBAŞ
kdikbas@yahoo.com

Türk Markalarının Yurtdışı Mağazaları ve İhracat

Dünya genelinde kaç Türk mağazası bulunduğunu tam olarak söylemek zor, fakat öne çıkmış markaların sahip olduğu mağazaların sayısı belli. Sadece Birleşmiş Markalar Derneği'ne üye markaların 2004 yılı sonundaki yurtdışı mağaza sayısı 350 civarında. Bu rakamın 2005 yılında ikiye katlandığı tahmin ediliyor. İlave olarak yurtdışında üretim yapan ya da yurtdışında aldığı markalarla mağaza ağını bir anda genişletenler var.

Çok değil, bundan 10 yıl önce bir ülkede Türk mağazasının açılması çok önemli bir olay olarak görülür, bir gurur ve övünç kaynağı olurdu. Bugün bu tür açılışlar sıradan olay haline geldi. Artık Türk markalarına ait mağazalar dünyanın önemli şehirlerinin en ünlü caddelerinden, mahalle aralarına kadar her yerde boy gösteriyorlar. Rusya'dan Afrika'ya, ABD'den Kazakistan'da kadar.

24 Ocak 1980 kararlarıyla birlikte ithal ikâmeci politikadan vazgeçilerek dışa açılma dönemi başladı, ihracata ağırlık verildi. Türkiye'nin kendi teknolojisini üretmeye başladığı bir döneme girildi. 1980'li yıllarda dış pazarlarla tanışan Türk girişimcileri, Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla birlikte yeni bir sürece girdi, dış yatırımlara yöneldi. Orta Asya'dan başlayan yatırım rüzgarı, 2001 kriziyle birlikte daha geniş alana yayıldı, hız kazandı. Hem üretim, hem de satış ağı kurma anlamında ciddi açılımlar kendini gösterdi. Ardından sandıktan tek parti iktidarının çıkması, sağlanan siyasi ve ekonomik istikrarın yanında AB ile sürdürülen iyi ilişkiler ve müzakere sürecinin başlaması, Türk üreticisinin ve ihracatçısının dünya pazarlarına açılmasına yeni bir ivme kazandırdı.

Büyük gruplar, üretim yatırımlarını artırırken, irili ufaklı pek çok perakende satış mağazası, dünyanın dört bir yanında mantar gibi biterek çoğalıyor. Mağaza sayılarında özellikle son iki yıl içinde büyük artışlar yaşandı. Dünya genelinde kaç Türk mağazası bulunduğunu tam olarak söylemek zor, fakat öne çıkmış markaların sahip olduğu mağazaların sayısı belli. Sadece Birleşmiş Markalar Derneği'ne üye markaların 2004 yılı sonundaki yurtdışı mağaza sayısı 350 civarında. Bu rakamın 2005 yılında ikiye katlandığı tahmin ediliyor. İlave olarak yurtdışında üretim yapan, ya da yurtdışında aldığı markalarla mağaza ağını bir anda genişletenler var.

Bundan başka Türkiye'de faaliyet göstermeyip yurtdışında doğup büyüyen, sadece yurtdışında mağazalaşan zincirler bulunuyor. Kimileri büyük çaplı ama çoğunluk küçük ölçekli, bayi ve esnaf niteliğinde. Ama bilinen bir gerçek var ki, Türk markalarına ait mağazalar her geçen gün artıyor ve geniş bir coğrafyaya yayılıyor. Dünyaya dal budak salıyorlar. Amaç belli. Özellikle tekstil ve konfeksiyon üreticileri, başta Çin olmak üzere Uzakdoğu ülkeleriyle artan rekabeti, markalaşıp dünyanın değişik noktalarında mağaza açarak karşılamak istiyor. Hedef; pazarlama ve satışta daha etkin olmak, girilen pazarda kalıcı hale gelmek ve dünya markaları arasına girmek.

İhracata Mağaza Dopingi

Türk markaları artık kendi mağaza "konsept"lerini dünyaya taşır hale geldi. Öyle ki, bugün pek çok ülkede Türk markaları taklit ediliyor. İstanbul bir moda merkezi olma yolunda hızla ilerlerken, markalar da dünyanın önde gelen markaları arasına girmeye başlıyor.

Geçen yıl için getirilen bir takım teşvikler de dışa açılmaya güç verdi. Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın sağladığı bazı marka teşviklerinin yanı sıra, geçtiğimiz Kasım ayında yeni bir tebliğ yayımlandı. Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun konuya ilişkin tebliğine göre, sınai, ticari veya yazılım şirketleri ile dış ticaret sermaye şirketleri ve

İhracatın son 6 yılda üçe katlanıp 75 milyar dolara yaklaşmasının sebebi, dünya pazarlarındaki artan rekabete karşılık, mağazalaşmanın ve pazarlama tekniklerinde sergilenen yüksek performans. Bilhassa son dönemdeki "Düşük kur" seciyesinden yakınan çok sayıdaki hazır giyim markası için bu mağazalar bir can simidi oldu.



Muzaffer Çilek
Çilek Yönetim Kurulu Başkanı

Mobilya sektöründe Çilek öne çıkıyor. Türkiye genelinde 89 mağazası bulunan Çilek Genç Odası'nın Hollanda, Almanya, Belçika, Macaristan, Güney Kore, Avustralya, Dubai, Azerbaycan, Malta, İran, Tunus, Fas, Cezayir, Mısır'da 22 "konsept" mağazası bulunuyor.

bu şirketlerin yurtdışında faaliyet gösteren şirket veya şubeleri tarafından yurt dışında mağaza açılması halinde, 30 bin ile 120 bin dolar tutarında değişen miktarlarda desteklenmesi, ofis, showroom ve depolar için 20 ile 60 bin dolar arasında, yurt dışında birimi bulunan dış ticaret sermaye şirketleri ile sektörel dış ticaret şirketlerinin yurt dışındaki tanıtım faaliyetleri için, 75 bin ile 300 bin dolar arasında destek verilmesi kararlaştırıldı.

Özellikle son dönemde başta Rusya olmak üzere çeşitli ülkelerde kurulan Türk alışveriş merkezleri, Türk markalarının yer aldığı birer ticari üs konumuna geldi. Bazı market zincirleri de, yurtdışında mağazası olmayan, ya da mağaza açma imkânı bulayan pek çok tüketim malının da ihracatını artırdı.

İhracatın son 6 yılda üçe katlanıp 75 milyar dolara dayanmasının sebebi, dünya pazarlarındaki artan rekabete karşılık, mağazalaşmanın ve pazarlama tekniklerinde sergilenen yüksek performans. Bilhassa son dönemdeki "Düşük kur" seciyesinden yakınan çok sayıdaki hazır giyim markası için bu mağazalar bir can simidi oldu.

Türk tekstil ve hazır giyim markalarının kendi mağazalarıyla dünya pazarlarında boy göstermeleri, Türkiye'nin hazır giyim endüstrisinden moda endüstrisine geçtiğinin de delili. Bu mağazalarda satılan ürünler, katma değeri yüksek moda ürünler. Bu durum Türk ürünlerinin kaliteleriyle dünya çapında kabul gördüğünü, tercih edildiğini de gösteriyor.

En Önemli Pazar Rusya

Türk üreticilerin perakende satış ağının en yaygın olduğu ülke şu anda Rusya. Yüzlerce Türk firmasının iş yaptığı ülkede son bir kaç yıl içinde Türk markalarının açtığı mağaza sayısı hızlı bir artış gösterdi. Şişe ve cam mağazalarından kuyumculuğa, dönerciliğe kadar, hemen her alanda mağaza kendini gösteriyor. Özellikle yurtdışındaki en büyük merketler zinciri olan Koç Grubu'na bağlı Ramstore, ülkenin en büyük alışveriş merkezleri ve mağazalar zincirinden birine sahip. Pek çok Türk markası, Ramstore City alışveriş merkezlerinde ve TOBB – TİM işbirliğiyle Moskova'da kurulan Arkadia Alışveriş Merkezi'nde faaliyet gösteriyor.

Türk perakendecilik sektörünün yurtdışındaki en büyük satış zincirlerinden biri Migros. Ramstore adıyla 1996 yılında girdiği Rusya pazarında hızla büyüyen Migros, ülkedeki Avrupalı rakiplerinin de önünde. Bugün Ramstore, çoğunluk Rusya'da olmak üzere yurtdışında toplam 64 adet mağaza ve alışveriş merkezine sahip. Zincirin Rusya dışında Kazakistan, Azerbaycan, Bulgaristan ve Makedonya'da da mağazaları var. Bu mağazalarda yüksek oranlı olmasa da Türk ürünleri de satılıyor. Koç Grubu, bu mağazalarla, grubun ürettiği pek çok ürünün ihracatı için de emin bir kapı aralamış bulunuyor.

Marketler zincirinin bir diğer oyuncu olan Yimpaş ise başta Almanya olmak üzere Avrupa'da etkin. Ayrıca Türkmenistan'da da bir alışveriş merkezi bulunuyor. Kombassan Holding'e bağlı Afra ise Sudan'a Afrika'nın en büyük alışveriş merkezini kurdu. Ayrıca Türkiye'de adı duyulmamış küçük ve orta ölçekli pek çok perakendeci de başta Orta Asya ve Balkan ülkeleri olmak üzere geniş bir alanda faaliyet gösteriyor.



Bu bölgedeki Türklere ait satış yerlerinin sayısı yüzlerle değil, binlerle ifade edilmekte olup, pek çoğu bayi ve esnaf işletmesi konumunda. Bunların her biri artan ihracatın kılcal damarları gibi işlev görüyor.

Spor Giyim Lider

Türkiye, dünya çapındaki ilk markalarını tekstil ve konfeksiyon sektöründe çıkarıyor. Bu bakımdan yurtdışına açılıp mağazalar zinciri kuran şirketlerin çoğunluğunu da hazır giyim şirketleri oluşturuyor. Bunların başında da spor giyim markası Colin's ve Mavi geliyor. Onun yanında erkek giyimde Damat, Sarar ve Ramsey gibi markalar öne çıkıyor.

Colin's, en etkin olduğu pazar olan Rusya'da 36 mağazaya ulaştı. Bunun yanında 32 farklı ülkede 70 grup mağazası olmak üzere, 160 adet "shop", 1240 "corner" olarak toplam 1470 satış noktasına sahip. Colin's markasının sahibi Eroğlu Grubu, marka satın alarak satış ağını büyüten Türk şirketlerinden biri. İsviçre'nin ilk uluslararası jeans markası olan Bigstar'ı alan grup, bu hamle ile Bigstar'ın başta Almanya, Fransa, İsviçre, Avusturya, ABD, Benelüks ülkeleri, Rusya, Ukrayna ve Polonya gibi ülkelerdeki Pazar payını da ele geçirmiş oldu.

Mavi ise, 1994'te hız verdiği ihracatını artırmak için 1996'da Amerika ve Almanya'da şirket kurdu. Dünya markası olmak için Batı pazarlarını hedef seçen şirket, Amerika ve Avrupa'nın önemli merkezlerinde ofisler ve "showroom"lar açtı. Mavi, bugün 50 ülkede 4.600 civarındaki satış noktasında müşterileriyle buluşuyor.

Bunun yanında Damat, Ramsey ve Sarar gibi markalar da özellikle Avrupa pazarlarında hızla büyüyen isimler.

Beyaz Eşyacılar

Beyaz ve kahverengi eşya sektöründe ise iki önemli marka, yurtdışında da üretime geçerek dünya pazarlarında giderek etkinliğini artırıyor. Geçen yıl 2,2 milyar dolarlık ihracatla Türkiye'nin en büyük ihracatçıları arasında yeralan Vestel, Rusya'daki fabrikasıyla bu pazardaki konumunu güçlendirdi.

Beko markasının da sahibi olan Arçelik, farklı bir yöntem izlemiş bulunuyor. Şirket, Avrupa'da satın aldığı beyaz eşya markalarıyla (Altus, Blomberg, Elektra Bregenz, Arctic, Leisure, Flavel ve Arstil) birlikte bir anda bu ülkelerdeki pazarlara ulaşmış oldu. Şirket bu kanal aracılığıyla Türkiye'de ürettiği Arçelik ve Beko markalı ürünleri daha kolay pazarlama imkânı elde etti. Şirket bu sayede dış pazarlara daha hızlı nüfuz etmeye, daha hızlı büyümeye başladı. Yakında Rusya'da faaliyete geçecek fabrika ile o da bu büyük pazarda ciddi bir dağıtım ve bayi ağı kurmayı planlıyor.



Remzi Gür
RAMSEY Yönetim Kurulu Başkanı

Merkezi Londra'da bulunan erkek giyimin öncü firması RAMSEY, konfeksiyon üretimi ile kazandığı deneyimini 1985 yılında Türkiye'ye de taşıdı.

Şirket bugün Avrupa'nın en büyük 5 beyaz eşya üreticisinden biri haline geldi. Romanya'da aldığı Arctic markasıyla bu ülkedeki üretimin yüzde 35'ini iç pazara, yüzde 65'ini da Avrupa pazarlarına ihraç etmeye başladı. Arçelik'in Türkiye'den yaptığı ihracatın tutarı ise 750 milyon dolara yaklaşıyor.



Mobilya sektöründe ise Çilek öne çıkıyor. Türkiye genelinde 89 mağazası bulunan Çilek Genç Odası'nın Hollanda, Almanya, Belçika, Macaristan, Güney Kore, Avustralya, Dubai, Azerbaycan, Malta, İran, Tunus, Fas, Cezayir, Mısır'da 22 "konsept" mağazası bulunuyor. Şirket son mağazasını ocak ayında Almanya'nın mobilya merkezi Köln'de açtı. Mobilya'da dışa açılan bir diğer marka ise Kelebek.

Altın işlemeciliği ve kuyumculukta dünyada birkaç ülke arasında

yeralan Türkiye, bu alanda da mağazalaşıyor, ihracatını bu yolla artırıyor. Başta Goldaş olmak üzere Atasay ve Altınbaş gibi firmalar, dünya pazarlarında etkin. Goldaş mağazacılıkla dış pazarlarda olmayı kararlaştıran ilk Türk altın şirketi. Hedefi, dünyanın önemli moda, alışveriş ve turizm merkezlerinde "franchising" yöntemi ile daha fazla mağaza açmak.

Ortadoğu ve Avrasya coğrafyasının en önemli bisküvi ve çikolata üreticisi Ülker, Ukrayna, Romanya ve Özbekistan'daki üretim tesisleriyle bölgedeki etkinliğini artırmış bulunuyor. Kendi mağazalarıyla olmasa da ciddi bir dağıtım ağı ile bölgenin en çok tanınan Türk markalarının başında geliyor.

Gıda alanında yakın zamanda dünyaya açılan ve mağazalarıyla yabancı tüketiciyle buluşmak isteyen bir diğer marka da Tariş. Yurtdışında "franchising" yoluyla ABD'de Chicago, Kanada'da Montreal kentlerinde mağaza açan Tariş, bu ülkelerde sanal mağazalarıyla da hizmet veriyor.

Bunlar öne çıkan şirket ve markalardan bazıları. Bunun dışında daha pek çok örnek var. Dondurmacı Mado'dan baklavacı Güllüoğlu'na, kırtasiye zincirlerinden halıcılara kadar geniş yelpaze genişliyor.

İhracattaki büyümenin daha ötelere taşınması için Türk markalarının daha fazla mağazaya, satış noktalarına ihtiyacı var. Mağazalaşma, girilen pazarda kalıcılığı ve rekabet üstünlüğünü sağlıyor. Markaların bilinilirliği arttıkça satışlar daha da kolaylaşıyor. Pek çok marka bugün bunun farkına varmış ve durumda. Son bir kaç yıldır yaşanan ekonomik istikrar da bu süreci destekliyor. Şirketler yabancı ortaklar bulmada, bu pazarlara girmede eskiden olduğu kadar zorluk yaşamıyor.

Bu durum, YTL'nin aşırı değerli olduğu bu dönemde dahi ihracatın artışını sürdürmesini, patlayan ithalata inat büyümesini sağlıyor. Markalara katma değeri yüksek ürünlerle dış pazarlarda daha çok kazanabilme imkânı veriyor.

Tekstil ve konfeksiyon sektörünün içinde bulunduğu zor dönemini aşmasında, yurtdışı mağazaların ve satış noktalarının rolü tartışılmaz. Bununla birlikte moda endüstrisine geçişin tamamlanmasını sağlayacak en önemli araçlardan biri, ihracatın kılcal damarları olan mağazalaşma ve dış pazarlara kendi satış noktalarıyla nüfuz etme politikası olacak. Bu durum, sadece lokomotif sektör konumundaki tekstil ve konfeksiyon için değil, dünya markası olmak, büyümek isteyen bütün sektörlerde geçerli. İhracatın geleceği buna bağlı.

Yurtdışında market mağazası bulunan bazı markalar

	Mağaza sayısı
Colin's	70
Ramstore	64
Damat	37
Koton	35
Sarar	32
Ramsey	31
Çilek	22
Linens	19
Goldaş	15
Crispino	13
Yimpaş	12
Silk & Cashmere	12
Kelebek	10
Koza Davetiye	9
UKİ	6
Step Halı	5
Süvari	4
Fenerbahçe	3
Dufy	2
Paşabahçe	2
Vakko	2
Tariş	2
Afra	1
Adwards	1
Beymen	1

Yıllara göre ihracat (Milyar dolar)

1999	26,6
2000	27,8
2001	31,3
2002	36,1
2003	47,3
2004	63,2
2005	73,4

Kaynak: TÜİK



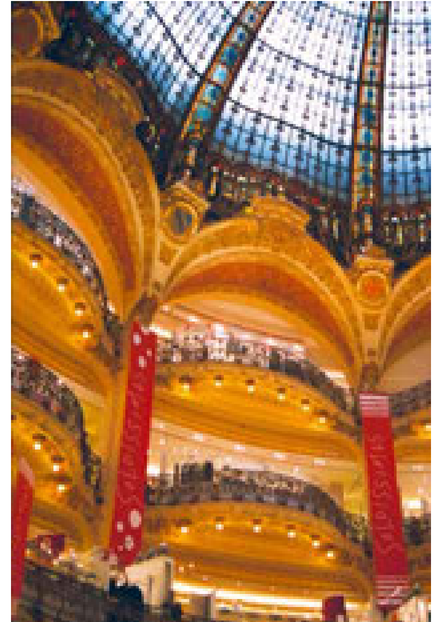
Hüseyin KAHRAMAN
huseyin@ekocerceve.com

Küresel Tüketim Kalıpları Kültürleri Tek Tipleştiriyor

Cengiz Yanıklar, yeni çıkan, "Tüketim Sosyolojisi" isimli kitabında küresel tüketim kalıplarının kültürel homojenleşmeye sebep olduğunu belirterek, şunları söylüyor; "İnsanlar, Batı kökenli tüketim kültürünün baskısı altında kalmakta ve en genel anlamda; dünyadaki kültürel sistemler, kapitalist kültürün ve buna bağlı olarak dünyevîleşme sürecinin tahripkâr etkisiyle, tarihte emsali görülmemiş derecede kültürel tek tipleşmeye tâbi olmaktadır."

Tüketim insanların hayatlarında önemli rol oynayan yeni bir ideoloji mi, yoksa kapitalizmin her aşamasına eşlik eden ve sürekli biçim değiştiren bir olgu mudur? Tüketim bir kavram ve olgu olarak hangi şartlar altında değerlendirilmelidir? İnsanlar, reklamcılık endüstrisinin pasif mankenleri, daha fazla kâr etmek için sürekli açlık çeken şirketlerin istediği bir tempoyla dans eden bir nesne mi, yoksa üretimi yönlendiren ve "akılcı tüketim" yapan rasyonel bireyler midir? Tüketim malları ne tür simgesel anlamlarla yüklenmekte ve hangi amaçlarla satın alınmaktadır? Tüketimin bireylerin gündelik yaşamlarına etkileri ve modern ve postmodern toplumlardaki doğası nedir? Cengiz Yanıklar, birey yayıncılık'tan yeni çıkan Tüketimin Sosyolojisi'nde bu sorulara cevap ararken, Veblen ve Weber gibi klasik kuramcıların yanı sıra Baudrillard, Bourdieu, Ritzer ve Douglas gibi modern yazarların görüşleri çerçevesinde sosyal gerçekliği betimleyen ve bizim bu sosyal gerçekliği algılamamızı şekillendiren tüketim olgusunu, sosyolojik bir açıdan irdeliyor. Diğer taraftan tüketim olgusuyla ilişkilendirilen tüketim toplumu, tüketim kültürü, tüketimcilik ve tüketici kavramlarını geniş bir bakış açısıyla değerlendiriyor. Ayrıca, kredi kartlarının kullanımını ve büyük tüketim mekânlarının sayıca çoğalmasını göz önüne alarak Türkiye'de tüketim olgusunun gelişimini ve tüketim kültürünün boyutunu sorguluyor. Yazar, sonuç bölümünde, tüketim kapitalizminin kendisini etkin kılmada kullandığı yöntemleri göz önüne alarak, çağdaş tüketim kalıplarının beraberinde getirdiği çelişkileri tüketici, eşitsizlik ve küreselleşme bağlamında tartışıyor. Cengiz Yanıklar, konuyla ilgili merak ettiklerimize şu cevapları verdi;

Kredi kartlarının kullanımı ve büyük tüketim mekânlarının sayıca çoğalmasını göz önüne alarak, Türkiye'de tüketim vakasını ve tüketim kültürünün boyutunu kısaca anlatır mısınız?
Türkiye'de hızlı kentleşme, nüfusun yoğunlaşması, kişi başına düşen gelirin artması, otomobil sahipliğinin yükselmesi, çekirdek aile sayısının artması, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması, toplu alışveriş yapmanın cazip görülmesi, reklamların etkisi ve aynı malın farklı türlerinin bulunması gibi etkenlerin yanı sıra yoğun rekabet ve tüketim mallarının daha etkin bir şekilde elden çıkarılmasının gerekliliği alışveriş merkezleri, hipermarketler gibi bü-





Tüketim Çılgınlığı, Türkiye'yi de Bağımlı Yapıyor

Tüketim toplumu değerlerinin Türkiye açısından beraberinde getirdiği sonuçlar neler olabilir?

Tüketim toplumu değerleri söz konusu olduğunda en çok zarar gören ülkelerin Üçüncü Dünya ülkeleri olduğunu ileri sürebiliriz. Türkiye gibi ülkelerde giderek artan tüketim, ithalatın yüksek bir oranda gerçekleşmesine ve dış borçların yükselmesine neden olmaktadır. Üretim açısından altyapısı tamamlanmamış bir ülke olan Türkiye'de, tüketim değerlerinin etkisinde kalma ve bunun sonucunda tüketim yapma çılgınlığı sürecine kapılma, ülkenin tüketim kapasitesini aşan bir boyut kazanmakta, bu da ülkenin kendi iç dinamiklerini kullanamamasına ve bağımlı bir sanayileşme sürecine tabi olmasına neden olmaktadır. Tüketici çağdaş toplumlarda ekonomik büyümeye katkıda bulunabilecek bir kişidir. Ancak bu ülkede yaşayanlar, dışarıdan ithal edilen tüketim toplumu değerlerinin egemen hale gelmesi sonucu, Batı'da geçerli olan tüketim kalıplarına özenmekte, tüketimde marka ve imajlara bağımlı hale gelmektedirler. Bu tür süreçlerle birlikte, üretimin yeterli bir düzeyde gerçekleşmemesi, bir yazarımızın da ifade ettiği gibi, aslında temelsiz ve anomik bir tüketim değişmesine ve çarpık tüketim kalıplarının doğmasına yol açmaktadır.

Özellikle 1980'lerden itibaren Türkiye'de tüketim alabildiğince methedilmiş ve ön plana çıkarılmış ama bunun sonucunda, içinde üretimin ikinci planda kaldığı, kafasını tüketime takmış olan bir kültür ortaya çıkmıştır. Aslında şu sıralarda televizyonda gösterilen bir reklam, bunu açıkça ifade ediyor. Reklamdaki Amerikalı, yüzyılın keşfi olarak gösterdiği cep telefonunu bunu biz yaptık diye gururlanırken, Japon, biz de onu geliştirip bu hale getirdik diye ekliyor. Türk'e sıra gelince, o da bir şey mi diyor; biz yirmi dakikada kredi nasıl alıyoruz asıl ona bakın diyor. Kısacası, Amerikalı ve Japon üretimden bahsederken, biz onların ürettiklerine sahip olabilmek için en kısa yolları keşfetmeye çalışıyoruz.

yük tüketim mekânlarının hızla artmasının nedenleri olarak görülebilir. Perakendecilik sektöründe Türkiye'de büyük tüketim mekânlarının toplam alışveriş alanlarına oranı yalnızca yüzde 20'dir. Avrupa'da ise bu oran yüzde 75'tir. Öte yandan, bazı yazarların işaret ettiği gibi, yaşanan gelişmelere paralel olarak Türkiye'de perakendecilik sektöründe 10-25 yıllık bir süre içinde Avrupa'daki orana ulaşılacağı tahmin edilmektedir.

Yapılan araştırmalar, tüketicilerin giderek büyük alışveriş mağazalarına yönelme eğiliminde olduğunu gösteriyor. Bunların sayılarının hızla artması ve tüketicinin alışveriş tercihinde daha ön plana geçmeye başlamaları, Türkiye'de tüketim kültürünün kurumsallaştığına işaret etmektedir. Şimdilik büyük tüketim alanlarının sayılarının az olmasına ve daha çok büyük şehirlerde yoğunlaşmasına rağmen her birinin çok sayıdaki tüketiciye hizmet verdiği unutulmamalıdır. Örneğin, İstanbul Carrefour'a her ay bir milyon kişi geliyor. Yılda 12 milyon kişi…

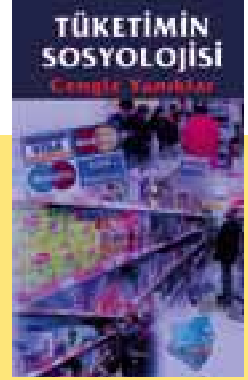
Akademik yazında akılcı sistemler, kapitalist tüketim mekânları ya da tüketim katedralleri olarak adlandırılan bu tür kuruluşların ortaya çıkışı elbetteki uzun bir geçmişe sahiptir. Ancak Türkiye'de bunların yaygınlaşması, özellikle liberal sitemin etkisiyle iç piyasaya yabancı mal ve hizmet akışının hızlandığı 1980'li ve 1990'lı yıllara rastladığını söylemek mümkündür. Bu tür büyük ölçekli tüketim ortamlarının Türk tüketicisinin geleneksel alışveriş tarzlarının yanı sıra tüketim kalıplarını değiştirmede önemli rol oynadığı kuşkusuzdur. Kimlik ve yaşam tarzlarını da sunan bu ortamlar, incelikli bir tüketim resitalini sunan meta panayırları ve son derece etkili satış makineleridir. Bu tür yerlerde, bir çeşit denetim mekanizması oluşturularak müşterilerin birçok mağazayla karşılaşması, daha fazla mal ve hizmet görmesi, mallarla flört etmesi sağlanılmaya çalışılır ve daha çok malın satın alınması mümkün kılınır. Dolayısıyla, kısa bir liste, ya da iki üç parça malı satın alma düşüncesiyle alışveriş merkezine veya hipermarkete gelen tüketici, malların çekici ve büyülü etkisine kapılıp, zincirleme bir alışveriş sürecinde bir nesneden öbürüne giderek çoğunlukla planladığından çok daha fazla malı satın alıp dışarı çıkar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu tür ortamlar tüketimi arttırıcı bir etkiye de sahiptir. Benzer bir etkiyi kredi kartları ortaya koyar.

İthal ikameci modelin terk edilmeye, ithalatın serbestleşmeye başladığı dolayısıyla da yabancı tüketim mallarının ülkeye girişinin arttığı 1980'li yıllardan itibaren giderek genişleyen bir kitle, tüketim faaliyetine daha etkin olarak katılabileceği bir araçla –kredi kartıyla da- tanıştı. Önceleri sadece seçkin bir sınıfın ayrıcalık simgesi olan ancak bankaların kredi kartı vermedeki cömertliği nedeniyle sayıları hızla artan kredi kartları 1999'da 10 milyona günümüzde

ise 40 milyona ulaşmıştır. Ekonomik açıdan aktif kişiler göz önüne alındığında, bu, Türkiye'de her bir kişinin ortalama olarak birkaç kredi kartına sahip olduğuna işaret etmektedir. Türkiye, kredi kartı sayısı açısından dünya on birincisi, Avrupa üçüncüsü, harcamalar açısından ise Avrupa beşincisi konumundadır. Ama Türkiye, üretim ya da kişi başına düşen gelir söz konusu olduğunda bu denli başarılı değildir. Bu açıdan, bu sıralama esasen Türk insanının üretimde olmasa da tüketimde ne kadar başarılı olduğuna ve tüketim kültürü değerlerinin ne denli etkisinde kaldığına işaret ediyor. Bu başarıya katkıda bulunan etkenlerden biri, insanları tasarruflarını harcamaya çekmek için baştan çıkarıcı reklâmların oluşturduğu etkinin bir benzerini kredi kartlarının da ortaya koymasıdır. Kredi kartı ve reklam aslında iç içe geçmiştir. Bugün neredeyse her ürünün reklamı onu satın almayı kolaylaştıracak bir kredi kartıyla beraber sunulmaktadır. Bu şekilde insanlara yalnızca belli bir ürün tanıtılmamakta, aynı zamanda o ürünün kolayca nasıl alınabileceğine dair olarak tüketiciye dahiyane fikirler verilmektedir. Kişiye karşı borçlu olmaya duyulan psikolojik rahatsızlığı ortadan kaldıran kredi kartları, Türkiye örneğinde açıkça görülebileceği gibi, hediyeler, mal ve hizmetlerin satın alınmasında nakit yerine kullanılabilecek puanlar, uzun vadeli taksitler ve yüksek kredi limitleriyle tüketicileri daha fazla tüketmeye cezp etmekte ve nihayetinde tüketimi kamçılamaktadır.

Plastik para diye adlandırılan kredi kartının kendisi her şeyden önce bir araçtır ve doğru kullanıldığında tüketici açısından yararlı sonuçları da beraberinde getirir. Ancak yasal düzenlemelerin yetersizliği nedeniyle, bankaların kişilerin gelirlerinin çok üzerinde limit vermeleri ve ödenmeyen borçlara karşılık binlerce insanın tefeci tarzı yüksek faiz oranlarını ödemeyle karşı karşıya gelmesi, hatta azımsanamayacak sayıda insanın bu nedenle cinnet geçirmesi ya da intihar etmesi – ki bunlar gazetelerin sayfalarında hiç de nadir görülen haberler değildir – tüketim yapma cazibesinin girdabına ne kadar kolay kapılabileceğimizi ve tüketim kültürünün ne kadar ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Kredi kartlarının ve büyük tüketim mekânlarının sayılarının hızla artması tüketim kültürü ile ilişkilendirilebilecek pek çok süreçten yalnızca iki tanesidir. Yine de bu süreçler Türkiye'de tüketim kültürünün boyutlarını yansıtacak niteliktedir.

Türk Tüketicisinin Tarzı Değişiyor



Birey Yayıncılık'tan yeni çıkan, "Tüketim Sosyolojisi" isimli kitabında Türk tüketicisinin tüketim tarzını değiştiren faktörleri ve değişim yönünü anlatan Cengiz Yanıklar, Şöyle devam ediyor; "Büyük ölçekli tüketim ortamlarının Türk tüketicisinin geleneksel alışveriş tarzlarının yanı sıra tüketim kalıplarını değiştirmede önemli rol oynadığı kuşkusuzdur. Kimlik ve yaşam tarzlarını da sunan bu ortamlar, incelikli bir tüketim resitalini sunan meta panayırları ve son derece etkili satış makineleridir. Bu tür yerlerde, bir çeşit denetim mekanizması oluşturularak müşterilerin birçok mağazayla karşılaşması, daha fazla mal ve hizmet görmesi, mallarla flört etmesi sağlanılmaya çalışılır ve daha çok malın satın alınması mümkün kılınır. Dolayısıyla, kısa bir liste, ya da iki üç parça malı satın alma düşüncesiyle alışveriş merkezine veya hipermarkete gelen tüketici, malların çekici ve büyülü etkisine kapılıp, zincirleme bir alışveriş sürecinde bir nesneden öbürüne giderek çoğunlukla planladığından çok daha fazla malı satın alıp dışarı çıkar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu tür ortamlar tüketimi arttırıcı bir etkiye de sahiptir."

Çağdaş tüketim toplumunun beraberinde getirdiği çelişkileri tüketici, eşitsizlik ve küreselleşme çeçevesinde nasıl değerlendirmek gerekir?

Tüketimin Sosyolojisi adlı kitapta sık sık vurguladığım gibi, Tüketicilerin kapitalist modernleşmenin "armağanları" olarak sunulan yoğun çeşitlilikteki mallar arasında seçim yapabildiğini ileri süren liberal söylemler, gelişmiş kapitalist toplumlarda sınırda yaşayanları ve daha kayda değer bir şekilde tüketimin Üçüncü Dünya ülkelerinde yaşayanların çoğu için yaşam ya da ölüm arasında ince bir çizgi olduğunu göz ardı etmektedir. Gerçekte, tüketiciler arasında son derece açık eşitsizlikler mevcuttur. Bu eşitsizlikler kapsamında sınırlı imkânlara sahip pek çok tüketici yalnızca vitrinleri seyretmekle yetiniyor ama Üçüncü Dünya ülkelerinde azımsanmayacak sayıda tüketici seyretme etkinliğini gerçekleştirmek için tüketim mallarının gösterişli ve çekici bir şekilde sergilendiği vitrinlere bile sahip değildir. Benzer bir şekilde, Birinci ve Üçüncü Dünya ülkelerinde bazı tüketiciler, lüks tüketim mallarını satın alma imkânlarına sahipken, pek çok kişi çocuklarının beslenme ihtiyacını karşılamakla onlara bir çift ayakkabı satın alma arasında seçim yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bugün dünyada 2,8 milyar insan temel ihtiyaçlarını bile giderememekte, aç ve evsiz kalmaktadır. Liberal söylemlerde sürekli olarak tüketici özgürlüğü kutsanmasına rağmen, gelişmekte olan ülkelerde her beş kişi kronik açlıkla karşı karşıyadır. İki milyardan fazla insan, normal büyüme ve ge-



lanması anlamına gelen ama bazıları için hazların kaynağını oluşturan, bazılarını dahil eden bazılarını ise dışlayan tüketim olgusu, sayısız çelişkileri içinde barındırmaya devam edecektir. Ve eğer gerçekten tüketim toplumunda yaşıyorsak çelişkileri yaşıyoruz demektir.

lişmenin yanı sıra körlük ve zekâ geriliği gibi özürlü hallerinin ve bebek ölümlerinin önlenmesi için zaruri görülen vitamin eksiklikleriyle yaşamlarını sürdürmek zorundadır. "Müreffeh" Batı toplumlarındaki durum elbetteki bu derece vahim değildir, ama Amerika'da 25–39 yaş grubu arasındaki bütün erkeklerin yüzde 32'si dört kişilik bir aileyi sefalet çizgisi üzerinde tutmaya yetecek kadar kazanamıyor. Aynı şekilde, zengin Avrupa'nın vatandaşlarından 3 milyonu evsiz, 20 milyonu işsiz ve 30 milyonu da yoksulluk sınırının altında yaşıyor. Türkiye'de ise 2003 yılı rakamlarına göre, 894 bin kişi açlık sınırının altında yaşamını sürdürürken, nüfusun yüzde 28.12'si de yoksulluk sınırının altında yaşıyor. Bu bağlamda tüketim toplumunun temel çelişkilerinden biri ortaya çıkıyor; normal ve mutlu yaşam, tüketicinin ve tüketebilenin yaşamıdır. Sefalet ise, Z. Bauman'ın ifade ettiği gibi, toplumun normal ve mutlu olarak kabul ettiği yaşama katılımdan dışlanma anlamına geliyor. Can sıkıntısı, hayıflanma, depresyon ve sürekli düş kurma, böyle bir toplumda ortaya çıkan psikolojik sonuçlardır. Bu tür rahatsızlıkların reçetesi ise, eksikli tüketiciler olarak tanımlanan yoksul insanların yoksun kaldığı paranın kendisidir. Eş zamanlı olarak özgürleştirici ya da dayatıcı olan, yok eden ya da yeni yaşam tarzları sunan, seçim yapma imkânları sağlayan ama bu seçimlerin gerektiğinde herkes için geçerli olmadığına işaret eden, bazıları için yalnızca hayatın devamının sağ-

Eşitsizlikler tüketimciliğin küresel etkileri düşünüldüğünde daha çarpıcıdır. Bir yaşam şekli olarak tüketimciliğin yararlarından faydalanabilenler için küreselleşme iştah açıcı farklılıkları beraberinde getirebilir. Örneğin, tüketimciliğin, tüketicilere küresel bir köyde ya da kozmopolitten bir ortamda yaşamalarına imkân verdiğini iddia edilebilir ama yeterli kaynaklara sahip olmayan insanlar ve ülkeler için bunu söylemek safça bir inanış olmaktan öteye gitmez. Esasen pek çok kuramcı, küreselleşmenin kültürel bir türdeşleştirme olduğu konusunda karamsar sonuçlara varmakta ve otantik kültürleri Batı, ama özellikle Amerikan, kültürel emperyalizminin edilgen özneleri olarak görmektedirler. Ulus devletlerin, uluslararası şirketlerin faaliyetlerini düzenleyebilmeleri ve istenmeyen malların ithalini önleyebilmeleri giderek zorlaşmakta; yerel tüketim ortamları küresel nitelik taşıyan Batı kültürel ikonlarının ve markalarının sıcak yuvaları haline gelmekte ve hızlı bir şekilde yerel pazarların yerini almaktadır. Dahası, insanlar Batı kökenli tüketim kültürünün baskısı altında kalmakta ve en genel anlamda, dünyadaki kültürel sistemler kapitalist kültürün ve buna bağlı olarak akılcılaşma sürecinin tahripkâr etkisiyle, tarihte emsali görülmeyen bir derecede kültürel homojenleşme sürecine tâbi olmaktadır.

Günümüzde tüketim toplumu ile ilgili tartışmalarda ortaya çıkan tüketici imajları nelerdir? Tüketiciyi nasıl tanımlamak gerekiyor?

Farklı disiplin ya da yaklaşımların her biri, tüketiciye ilişkin yalnızca belirli bir imajı ön plana çıkarmakta, ama tüketici, doğal olarak birbirinden farklı imajların pek çoğunu aynı anda taşıyabilmektedir. Tüketici, rasyonel ya da rasyonel olmayan bir birey olabileceği gibi, tüketim malları aracılığıyla statü ve kimlik arayan ya da yaşamdan haz almaya çalışan bir kişi de olabilir. O halde, tüketiciyi, satın aldığı malların yalnızca kullanım değerini değil, simgesel ya da kimlik sağlayıcı değerini de göz önüne alan ve farklı tüketim ideolojilerinin etkisinde kalan bir birey olarak düşünmek gerekir. Tüketici, bir birey olarak yalnızca fiziksel ya da biyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan, bir malı arzulayan, satın alan, kullanıp bitiren bir kişi değildir. O, modern yaşamın kahramanı olan, seçim yapan, satın alan ya da satın almayı reddeden, rasyonel olan ya da olmayan, ahlâki kıstasları olan veya suçluluk hissi duymayan, keşfeden ya da yorumlayan, yansıtan ya da düş kuran, ilgi duyan ya da kayıtsız kalan, özerk ya da yönlendirilen, aktif ya da pasif, yaratıcı ya da uymacı, kaçınan ya da yok eden bir kişidir. Daha geniş bir bağlamda, tüketici bir yandan çağdaş toplumlarda ekonomik büyümeye katkıda bulunabilecek kişi, bir yandan da "modern" vatandaş için temel bir modeldir. Yalnızca olumsuz ya da kötümser bir bakış açısından değerlendirildiğinde ise, tüketici, önemsiz materyalist arzuların kölesi ve modanın kurbanı olan, reklamlar tarafından kolayca etkilenebilen ve yönlendirilebilen, sosyal hiyerarşide tırmanmaya çalışan, marka yığınlarına ruhunu kaptıran ve aslında kendisine dikte edilen seçimler arasında seçim yaparken kendisini bir düş dünyası içerisinde özgür hisseden bir kişidir.

Mebrure ŞENLER
fmsenler@mynet.com

Tüketim Çılgınlığı ve Tüketme Âdâbı

Modern kapitalist anlayışa göre, zenginlik ile mutluluk arasındaki münasebet doğru orantılıdır. Her şeyi maddede arayan ve mutluluğu ele geçirmede, sınırsız tüketimi gaye olarak gören modern insan, bu süreçte hem kendi iç huzurunu kaybetmiş, hem de yeryüzünün yaşanabilirliğini kısıtlayan çevre problemlerine yol açmıştır.

Kapitalist sürecin son formu olan modernizm ile birlikte kişilerin, sekülerliği içselleştirdiği, modern bir yapıya bürünerek tüketim kalıplarını bu yönde değiştirdikleri, fakat bu hızlı değişime aynı oranla uyan insanların modern yaşamla beraber neleri kaybedip, neleri kazandıklarını göz ardı etmektedirler. Kişilerin tüketim kalıplarının değişmesi ve modern yapıya bürünmesi, tüketim çılgınlığına neden olmuştur. Önceleri nsanlar, yaşamaları için gerekli ihtiyaçları giderirken, modernleşme süreci ile modernizmin getirisi olan herşeyi olmazsa olmaz şekilde tüketmeye başladılar. Bu ise önlenemez bir tüketim çılgınlığını doğurmuştur. Reklamlar, bireyleri tüketim canavarı olmaya güdüleyerek , "Şimdi satın al, sonra öde" formülünü benimsetmesiyle gönüllü tüketim kölesi haline getirdi. Daha çok kazanmak, servetlerine servet eklemekten başka bir gaye tanımayan kapitalist felsefe, dünyanın kıt kaynaklarını tüketmektedir. 1960 ile 2000 yılları arasında dünya nüfusu yaklaşık iki kat artmışken, aynı dönemde aile harcamaları dört kart artarak 20 trilyon dolara ulaşmıştır. Modern kapitalist anlayışa göre zenginlik ile mutluluk arasında münasebet doğru orantılıdır. Her şeyi maddede arayan ve mutluluğu ele geçirmede, sınırsız üretim ve tüketimi gaye olarak gören modern insan, bu süreçte hem kendi iç huzurunu kaybetmiş, hem de yeryüzünün yaşanabilirliğini kısıtlayan çevre problemlerine yol açmıştır. Dünya Doğal Hayat Fonu, dünyada tüketiminin aynı hızla sürmesi halinde 2050 yılında yaşamak için iki gezegene daha ihtiyaç duyulacağı uyarısında bulunmuştur.

Değişen Alışveriş Tarzımız

Türkiye'de ticaret büyük bir yapısal değişim geçirmektedir. Giderek artmakta olan yerli ve yabancı süpermarket ve hipermarketler, toplu satınalma avantajını kullanarak gıdadan-giyime ve hatta beyaz eşyaya kadar geniş bir yelpazede satış yaptıkları için, başta bakkallar ve gıda toptancıları olmak üzere küçük esnafa büyük bir darbe vurmaktadır. Şehir hayatında her gün pek çok satıcıya uğruyor, çeşitli mağazaları, alış veriş merkezlerini ziyaret ediyoruz. Alış verişte tanıdık yerleri tercih etmemiz, güvendiğimiz kişilerden satın almamız, öncelikle mahalle bakkalına, manavına, dükkanına uğramamız geleneksel bir özelliğimizdir. Geleneksel alış verişin en önemli yanı bireylerin kişisel etkileşim, diyalog ve insani ilişkiler çerçevesinde hareket etmesidir. Alış veriş sadece satın almak değil aynı zamanda bir ilişki kurulması, etkileşim ve diyalogdur. Tanıdık bir çehre ile yüz yüze gelinmesi, 'merhaba' edilmesi, 'buyur' denilmesi, çay kahve içilmesi, kısa bir sohbet yapılması, sonunda satın alınması ve teşekkür ederek veda edilmesi... Her türlü malın yüzlerce reyonda müşteriye sunulduğu marketlerde binlerce insan, reyondan reyona dolaşıyor. Mallar hakkında bir şey sormanız mümkün değil; ne sizinle ilgilenen, buyur eden, çay/kahve ısmarlayan, ne de mallar hakkında bilgi veren biri var. İhtiyacınız olan veya olmayan bir çok

Bir Müslümanın zenginleştiği için daha fazla tüketmesi diye bir şey olamaz. Fakat son yıllarda Müslümanların tüketim kalıpları ve tarzları belirgin derecede bir değişikliğe uğramıştır. Düne kadar her işte Allah rızasını gözeten Müslüman kesim, şimdilerde İslâmî ölçüleri modern hayata uydurma çabasına girmiş gözüküyor. Müslümanlar, fikren karşı oldukları kapitalist felsefeyi içselleştirip, onlardan daha da katı bir şekilde uyguluyor gözükmektedir.



şeyi dolduruyorsunuz. Eğer çocuklarınızla alış veriş ediyorsanız işiniz daha da zor; akşam televizyonda reklamını izledikleri malları nasıl raflardan alıp sepete doldurduklarını seyretmeniz kalıyor. Sepetinizle kasalardan birinin önünde sıraya giriyor, sıranız gelince görevli sizin yüzünüze hiç bakmadan malların barkotlarını ekrana tutuyor. Ona kredi kartınızı veya paranızı uzatıyorsunuz. Böylece alışveriş yapmış oluyorsunuz! Fiyatlar standart, pazarlık yapmadan, ne ise almak zorundasınız. Hipermarketlerin en yıkıcı etkisi, yerleşmiş alışveriş ilişkilerini yok etmesi ve onun yerine ruhsuz, mekanik ve sıkıcı bir alışveriş kültürünü getirmiş olmasıdır. Bu kültürü kaybetmemek için mahallemizdeki bakkalı, manavı, esnafı unutmamak en önemli görevimiz olmalıdır.

Müslümanların Tüketim Alışkanlıkları Ne Yönde Değişiyor?

İslâmî düşünceye göre insanın ancak yaşayabileceği kadar tüketmesi, kazancını insanlara faydalı olmak için harcaması gerekir. Bir Müslüman'ın zenginliği arttığı için daha fazla satın alması, tüketmesi diye bir şey olamaz. Fakat son yıllarda Müslümanların tüketim kalıpları, kıyafet tarzları, yeme-içme kültürleri, davranış tarzları ve hobileri belirgin bir değişikliğe uğramıştır. Geçmiş dönemlerde, 'Müslüman kesim cahil, kız çocuklarını okutmuyorlar' diye eleştirilirdi. Fakat çok geçmeden İslâmî kesim hızla eğitim ve kültür seviyesini yükseltmiş, modern yaşama ayak uydurmuştur. Eğitim ve kültürün artması tabii olarak tüketimi arttırır, daha önce ihtiyacı kadar tüketen Müslüman kesim modern yaşama hızlıca adapte olmuş ve tüketim çılgınlığı furyasına katılmıştır. **Düne kadar her işte Allah rızasını gözeten, yaptıkları her eylemi ona göre ayarlayan Müslüman kesim, şimdilerde İslâmî ölçüleri modern hayata uydurma çabasına girmiş gözüküyor.** Hızla Globalleşen dünya düzeni içinde pay almak isteyen Müslümanlar, fikren karşı oldukları kapitalist felsefeyi içselleştirip, onlardan daha da katı bir şekilde uyguluyor görüntüsü vermektedir. Modern hayatın gereklilikleri ile dinin emirleri arasında bocalayan Müslüman kesim, iki tarafı da razı etmek için uğraşmaktadır. İki zıt kutubu bir arada tutmaya çalışmak mümkün olmayacağından bir tarafa kayıp, orada daimi olmak kaçınılmazdır.

Tüketim Çılgınlığının Aile ve Ülke Yapısına Etkisi

Tüketim çılgınlığının hızla artması ülke ve aile ekonomisini derinden etkilemektedir. Bu durumda tasarrufun benimsenmesi ve yaşatılması gerekir. Kültürümüzde tasarruf önemli bir değerdir. Fakat günümüzde bu değerin giderek sarsıldığını gözlemekteyiz. Niçin? Çünkü tüketim toplumunda yaşıyoruz. Fakat tüketim toplumunun düzenini kabul etmek zorunda değiliz. Kendi kendimize yeterli bir düzen kuramaz mıyız? Tüketim toplumu, pek çok sakıncaları beraberinde getirmiştir. Çevre kirlenmesi aşırı boyutlara ulaşmıştır, sınırlı hammadde kaynakları giderek azalmıştır, insanlar geleceklerini düşünemez olmuşlardır.

İktidarların da bu değere sadık kalarak kamu kesiminde tasarruf değerini gerçekleştirmeleri gerekir. Hükümetlerin kendileri savurgan olursa, halkı bu değere sadık kalamaz. Planlı kalkınma, aynı zamanda tasarruf nedeniyle ortaya çıkmış bir kalkınma biçimidir. Kamu hizmeti olarak standartla-





ra uygun mallar üretmek de tasarrufu sağlayan bir başka husustur. Bu konudaki denetimi sağlayan kamu kuruluşları da etkin bir duruma getirilmelidir. Enerji tasarrufu yapan, su, elektrik, doğal kaynakları rasyonel kullanan bir hükümet ekonomik yapısını oturtmuş demektir. Büyük devletler de tüketim toplumunun zararlarından etkilendikleri için; zamandan, insandan, mallardan tasarruf etmeye başlamışlardır. Böylece refah ve mutluluğu daha etkin olarak sağlamaya çalışmaktadırlar.

Tüketim, devlet hazinelerini borçlandırdığı gibi aile bütçelerini de borçlandırmaktadır. Rastgele tüketim yapılan evlerde gelir ne kadar çok olursa olsun, yapılan tüketim yetmemekte kredi kartı tuzaklarına düşülmektedir. Gelire göre bütçe yapılmayan, rastgele alış veriş yapan aile bütçelerinin de açık vermesi kaçınılmazdır. Aile de devletin küçültülmüş bir çekirdeğidir. Nasıl devlet bütçesi yapılıyorsa, aynı şekilde her aile kendine aylık bütçe hazırlamalı ve bu bütçe dışına çıkmamalıdır. Rastgele tüketim yapılmadığı, tasarruflu yaşayan ailelerin gelirleri az da olsa, rahatlıkla geçindikleri hatta yatırım yaptıkları gözlemlenmektedir. Geliri yüksek ve paralelinde tüketimi de yüksek olan ailelerde ciddi geçim sıkıntısı çekilmektedir O halde devletler ve aileler tüketimlerini dengelemek zorundadırlar.

Tutumluluğun Millî Tasarruf Oranına, Tüketimin İse Cari Açığa Etkisi

Tutumluluğun milli tasarruf oranına ve ekonomik gelişmeye çok önemli etkileri vardır. Avrupa Birliği'nin 2000 yılı Aralık ayında Nice'de yaptığı zirve toplantısında hükümetlerin verimliliği incelenmiştir. Tasarruf yapan hükümetler kategorisine Kanada, İrlanda, Hollanda, Yeni Zellanda ve İngiltere dahil edilmiştir. Buna göre; tasarruf yapan ülkeler harcamalarını %8 ila %19 oranlarında azaltmıştır. İrlanda, tasarruf yapan ülkeler kategorisinde yıldız olarak gösterilmiş ve son 10 yıl içinde yıllık ortalama %7,4 oranında büyüme hızına ulaşmayı başarmıştır. Tasarruf ülkesi olan İngiltere, Avrupa ülkeleri arasında en yüksek özel kredi oranına sahip ülkedir. Tasarruf yapan ülkeler geçen on yılda hisse senedi değerlerini yaklaşık beş kat arttırmıştır. İngiltere yıllık bazda %4,7 gibi ciddi seviyede artış kaydetmiş, İrlanda yatırımları 1980'li yılarda %0,4 oranında azalma kaydettikten sonra 1990'lı yıllarda ortalama %4,8 oranında artış göstermiştir. Tasarruf yapan ülke grubundaki Hollanda ve İngiltere'de istihdam %58'e yükselmiştir. Tasarruf yapan ülkeler 1982-1991 döneminde %9,6 olan işsizlik oranını 1992-2001 döneminde %7,7 seviyesine düşürmeyi başarabilmiştir. Sonuç alarak tasarruf yapan ülkelerinin ekonomilerin daima iyiye gittiğini görüyoruz. Tüketim meyli artarken ekonominin yapısı da değişmektedir. "Marjinal tüketim eğilimi" devamlı yükselirken " Marjinal tasarruf eğilimi" azalmaktadır. İhracatın ithalatı karşılama oranında sürekli gerileme, rekor düzeyde dış ticaret ve cari denge açıkları ile tüketim malları ithalatında patlama, iç borç stoku ve işsizlik artışlarının sürdüğü gözlemlenmektedir. İthalatımızın hâlâ %86'sı yatırım-üretimle ilgili ara malı ve hammaddelerden oluştuğu için, büyümedeki artış ithalat artışına sebep olmaktadır. Ocak- Şubat 2005 döneminde Cari Açık 3,8 milyar $'olarak gerçekleşmiştir. Özellikle iç borç faiz yükü ve cari harcamalar bir türlü azaltılamamakta, kamuda israf önlenememektedir. **İsrafı azaltacak, ihracatı artırıp, ithalatı kısacak, tüketimi elden geldiği kadar tasarruflu yapacak önlemler alınarak, üretim toplumu haline gelmemiz gerekmektedir. Bunun için yeni yatırımların gerçekleşmesine, tasarruf ve verimliliği artıracak yapısal tedbirlere acil ihtiyaç vardır.**

Tüketimin de bir âdâbı vardır. Bu noktada insanın, 'Bana ne kadarı yeter?' sorusunu sorması gerekir. Bu soru ile bir çok gereksiz isteklerimizden vazgeçip, ihtiyacımızdan fazlasını çevremizdeki fakirlere dağıtabiliriz. İslâmiyette zengin olmanın hedefi daha çok infak etmek, fakirlere yardım etmektir. Bir kişi kazandığı şeyler hakkında, 'Bu mal bana emanettir, fakirin hakkı içindedir' diye düşünmelidir.

Tüketim Âdâbı

İnsanlığın bu tüketim çılgınlığına bağlı hayat tarzından kurtulabilmesi içim, köklü bir zihniyet değiştirmesi gerekir. İnsanın

hayatının bir manasının olduğuna, "dünya nimetinin" herkese ait olduğuna ve adilce paylaşılması gerektiğine, yer yüzü kaynaklarının herkese fazlaca yetebileceğine inanılırsa, sınırsız üretim ve tüketime endeksli cismani hayat tarzından kurtulma yolunda bir fırsat ortaya çıkabilir. Tüketimin de bir adabı vardır. Bu noktada insanın, 'Bana ne kadarı yeter?' sorusunu sorması gerekir. Bu soru ile bir çok gereksiz isteklerimizden vazgeçip, ihtiyacımızdan fazlasını çevremizdeki fakirlere dağıtabiliriz. İslâmiyette zengin olmanın hedefi daha çok infak etmek, fakirlere yardım etmektir. Bir kişi kazandığı şeyler hakkında "Bu mal bana emanettir, fakirin hakkı içindedir" diye düşünmelidir. İnsanın ölmeyecek kadar yemesi farz, doyduktan sonra yemesi haramdır. Komşumuz aç iken, biz onların seviyesinden yüksek bir seviyede yaşayamayız.

Kapitalist sistemde devamlı kâr maksimizasyonu yükseltmek vardır, ancak Osmanlı toplumunda böyle bir olay yoktu. O günkü rızkını çıkaran esnaf "Ben siftahımı yaptım, öbür komşuya git, ondan alışveriş yap, o da siftahını yapsın" demekteydi. Yıkıcı rekabet yerine dayanışma vardı. Bu ancak kapitalist sistemin öğretilerini kafamızdan atıp, alışveriş kültürümüz dahil tüm yaşantımızda insani ölçüleri esas almak ile olur. Küresel medyanın, Hollywood kültürünü model olarak sunması ve bu yaşam tarzını cazip algılatıp, tüketim ahlâkına tesir etmesi, küresel tüketim kültürünü oluşturmuştur. Böylece popüler kültür, bütün kültürleri yok edecek, dünya tek kültürlü olacaktır. Yeri gelmişken tüketimin büyük bir silah olduğu unutulmamalıdır. Danimarka'da Hazreti Muhammed (SAV) aleyhinde yapılan karikatürlere tepki vermenin gerekliliğine inanalar, Danimarka mallarını tüketmeyerek hedeflerine ulaşabilirler. Ey tüketim sen nelere kadirsin!

Harcarken de Bereketin Peşinde

Dergimizin 34. sayısında kendisiyle yaptığımız röportajda Moral FM Genel Müdürü Halûk İmamoğlu, **"Biz bereketin peşindeyiz, kazancın değil. Başarının temeli bereketi yakalayabilmektir.** Başarı onun arkasından rabbimizin bize ihsan ettiği bir lütuftur. **Başarı sadece bir şirket kurmak da de**ğildir, onu da söyleyeyim. Çünkü yıkılışların nedeni de önemli ölçüde helâle, harama dikkat etmemek ve doğruya yalana riayetsizlikten kaynaklanan hatalı vaatler silsilesidir" diyerek maişet peşindeyken dikkat edilmesi gereken çok önemli bir hususu vurgulamıştı. Ancak Haluk İmamoğlu, harcarken de bereketi kendine düstur edinen örnek bir şahsiyet. Genel Müdür makamında bulunmasına ve birçok imkâna sahip olmasına rağmen hayatını, "Denizin kenarında abdest alırken bile suyu tasarruflu kullanınız" tavsiyesi doğrultusunda sürdürüyor. İnsanların gömlek değiştirme hızında araba yenilediği günümüzde Halâk İmamoğlu, 1990 model TOYOTA markalı emektar arabasını hâlâ kullanıyor. Herkes gibi bizim de merak ettiğimiz bunun gerekçesini, Moral Dergisi'nden Zeynep Türkoğlu'na açıklamış. İşte Zeynep Türkoğlu'nun sorusu ve İmamoğlu'nun cevabı;

On beş yaşını doldurmuş bir aracı hâlâ kullanmanın sebebini merak edenler namına soruyorum: 2005'te 1990 model bir araca niye binilir?

(Gülüyor) Modernizmin önemli araçlarından birisi insanları tüketim ekonomisine alıştırmaktır. İnsanlarda "Harca ve mutlu ol!" anlayışı hızla yayılıyor. Bu anlayış insanı ne kadar mutlu ediyor bilmem ama, son tahlilde global kirliliği, ekolojik bozulmaları meydana getirmiştir.

Buna karşılık hakikat ehli ise, eşyayla iletişim kurmuşlar. Mesela, Bediüzzaman Hazretleri, kırılan bir çay kaşığını talebesine veriyor, 'Bunu tamir ettir kardeşim, lehimlet' diyor. Fakat o kişi, kaşığın eskiliği sebebiyle "lehim tutmaz" diye atıyor onu. Yeni bir kaşık alıyor. Bediüzzaman Hazretleri, bu duruma hafiften öfkeleniyor, "O, benim şu kadar yıllık arkadaşımdı" diyor. 'Bir eşyaya arkadaşımdı' demek çok önemlidir, eşyayla aranızda kozmik bağ kuruyorsunuz. Buradan hareketle; bir araba da bir eşyadır ve aranızda bir bağ kuruyorsunuz.

İkincisi, bugün insanlar kendilerini eşyalarının markasıyla, modeliyle tanımlıyorlar. Oysa hakikat ehli olanlar diyorlar ki, bize biz olarak bakın, elbisenin, saatin markasıyla, arabanın modeliyle bizi tanımlamayın.

Üçüncü olarak da, dinimiz israfı haram kılmıştır. Otomobilim bana neredeyse yeni bir otomobil kadar hizmet ediyorsa; yaşı, markası ne olursa olsun, bu ilkeler ışığında o otomobili değiştirmeyi düşünmüyorum. Yani bunca yıl aynı arabayı kullanmamın temel esprisi bunlar.


Halûk İmamoğlu

Olcay YAZICI
olcay@ekocerceve.com

Tüketirken, Tükenen İnsan!

Batı çıkışlı tüketim ekonomisinin insanlara aşıladığı ana fikir: Ey insan, sen ancak tükettiğin kadarsın ve ne kadar çok tüketirsen, o kadar üstünsün! Tabiî ki, bu bir tuzak, uyanık olmak gerek. Bizim kültürümüzde izzet ve fazilet aşırı tüketimde değil, ihtiyaç sahiplerini gözetmektedir. İşin tasarruf yanı ise bütün insanlık için örnek teşkil eder: "Irmak kenarında bile olsanız, suyu ölçülü kullanın, israf etmeyin!"

İlk kim söylemişse güzel söylemiş, modern alış-verişme merkezleri için 'modern mabetler' diye.

Ne var ki, bence bu ifade de eksik, yeni görüntüsüyle bu tuzak-mekânlara 'kutsalı para olan mabetler' demek daha doğru. Diğer adıyla 'modern keyif ve eğlence merkezleri.'

Konu "Perakendecilik" ya; bir kültürün, bir zihniyetin, bir ülke ve insan tasavvurunun perakendeye, yani piyasaya ve hercaî pazara sürülmesinin hikâyesi. Perakendecilik, zannettiğimiz gibi, komşu bakkalın peyniri gramla satmasından ibaret değilmiş. Perakendecilik küresel büyük bir pazarı kapsıyor. Bunun en karakteristik alemi ise (deyimi, Prof. Dr. Sabri F. Ülgener'in bu günlerde okuduğum 'İktisadî Çözülmenin Ahlâk ve Zihniyet Dünyası' kitabından kullanılıyor. Daha yerli, daha bizden bir ifade. 'Alâmet-i Farika" sözünden mülhem olmalı. 'Sembol-Simge' karşılığında kullanılıyor.)

Son yıllarda mantar gibi çoğalan, ama onlar çoğaldıkça, cebimizden paranın azaldığı, modern alış-verişin merkezleri insanımızı kuşatma altına almış durumda. Tabiî ki, bu özellikle yabancı alış-veriş merkezleri (doğrusu bu merkezlerin 'verişi' pek yok, hep 'alışı' var.) hayat tarzı, sosyal ve kültürel kimliğiyle geliyor. Dolayısıyla bu merkezler hem bir yandan cebinizden paranızı alırken, öte yandan beyninizden size ait görüntüleri, renkleri, âdet ve görenekleri de alıyor; farkında olmadan onları hafızanızdan siliyor; sizi başkalaştırıyor ve bu 'boş levhaya' (tabula raza'ya) kendi kültürünü, kendi mührünü, büyülü logosunu, hastalık derecesinde bağımlılık yapan markasını ve buna bağlı olarak da, kendi zihniyetini yazıyor. Böylece bir taşla iki kuş vuruyorlar. Hem cebinizdeki parayı alıyor, hem de sizi kendilerine benzetiyorlar.

Doğu Doğudur-Batı da Batı

Dedik ya, bu cin büyüsüyle sarılı mekânlar bir nevi, 'modern mabetler' gibi. Kaynağını dinden değil, din dışı cazibeden alan, mistik değil, mitik/tapınmacı bir dünya kurgusu. Ekonomiye dair moda akımlar konusunda uzman olan bir hocamız, her ne kadar, 'Günümüzün Fatihleri, işadamlarıdır!' dese de, uygulamada, 'reel dünyada' pek öyle değil. Rahmetli Prof. Dr. Sabri Ülgener hocanın dikkat çektiği 'zihniyet' meselesi bu. 'Ahlâk ve zihniyet': insanın kemâlatını ya da açgözlülüğünü belirleyen iç muktesebat, iç muhteva. İnsan, erdem ve ebedîyet tasavvuru. Batı ile Doğu'yu kesin ve keskin çizgilerle birbirinden ayıran da bu zaten. Biri menfaati için kendi insanını bile sömürmeye meyyal, ötekisi "kul hakkına tecavüz" endişesiyle kendi hakkından bile ferâgat etmeye teşne. Biri dünyaya hükmetme sevdasında, biri ise 'karıncayı bile incitmeme' telâşında.

Ne güzel demiş şair Rudyar Kipling, "Doğu doğudur, Batı da Batı. Bunlar hiçbir zaman bir araya gelemez." Çünkü bu birleşme eşyanın tabiatına ters bir hâl. Biri gür ateşten yana, biri ateşin esenliğe dönüşmesinden! Osmanlı niye yıkıldı, İslâm âlemi neden kapitalistleşemedi? Bu gibi, mahiyet analizinden mahrum soruların cevabı, bu mantalitede, bu zihniyet farkında saklı.

Adâletin Bu mu Dünya?

Özellikle de eşyaya ve zahirî ihtişama meftun olanlar, maddî lezzetin her türlüsünü tatmak isteyenler, öte endişesini büsbütün unutmak ve bir cam fânus içinde yaşamayı arzu edenler için, mânâya, ebedîyete ve erdem sorgulamasına kapalı, geçici keyiflere açık, modern mahpushaneler. Çünkü, ta-

Artık 'veren el' olmak huzurunun yerini, lüks tüketim yapabilen 'varlıklı insan gururu' aldı. 'Komşusu aç iken tok yatan bizden değildir!' ikazının endişesi, eski sarsıcı hükmünde değil artık. İyileri, eşyanın sahte ihtişamına yenilmeyenleri, merhameti yüreğinden eksilmeyenleri tenzih ederiz ama, dünyevîleşen modern hayatın, insanı ürküten manzara-i umumîsi ne yazık ki, iç açıcı değil.



savvufî mânâda nefsin haz duyduğu yer, rûhun zindanıdır. **Küllî bir kuşatma altında genç nesil, sürekli tüketiyor ve tüketirken zamanı, sonsuzluğu ve kendini tüketiyor. Yani nereden bakılırsa bakılsan ziyan zamanların öğütüldüğü tuzak değirmenlerdir bu yerler.** Gelir ve kültür seviyesinin oldukça düşük seyrettiği Zeytinburnu gibi bir semtte bile, Batı kültürüne özendirilmiş gençlik, akın akın modern alış-veriş merkezlerini doldurmakta; eşyanın sahte ihtişamını, şeytan kurgusunu seyretmekte; bu "çağdaş yaşamın" hayâlini, sanal ortamını yaşayıp duygularını kandırmak, yatıştırmak istemektedir.

Yazıyı yazma aşamasında yolum Bakırköy'e düştü. Söz konusu modern alış-veriş veya "görüş-geçiş" merkezlerinden birini uzaktan seyrettim. İnsanlar, arı kovanına girip-çıkan aceleci/sabırsız arılar gibi telâşlı kalabalıklar hâlinde girip çıkıyorlardı, hangarı andıran devâsa merkeze. Kim ne alır, kim ne satar belli değil. Oysa, Sümbül Sinan hazretleri gül kokulu üslûbuyla bir zamanlar şöyle ifadelendirmişti bizim çarşılarımızı: "Gül alırlar, gül satarlar/Gülden terazi tutarlar/Gülü gül ile tartarlar/Çarşı pazarı güldür, gül!" Kim kırdı o gülleri, kim tedavülden kaldırdı o âdil terazileri.

Girenler daha heyecanlı, daha istekli, çıkanlar ise hayâl kırıklığına uğramışçasına yorgun. Umduklarını bulamamış, arzu ettiklerine ulaşamamış gibiler. Zamanımı başkaları için değil, kendim için ve dakik olarak değerlendirmeliyim. Şuursuzca sürekli tüketen ve bu sırada kendisi de tükenen insan tipi, benim kimliğim olmamalı! İhtiyaçlarımı kendim belirlemeliyim, başkaları değil! İşte bu iç muhasebeyi, bu derin sorgulamayı, bu sağlıklı kıyaslamayı yapabilecek, aklı selim nesiller yetiştirmeliyiz.

Ne tuzağı kuranlar işin farkında, ne tuzağın kuruluşuna kapı açanlar. Gelir seviyesi ile özendirilen aşırı tüketim çılgınlığının genç nesillerin ruhunda açtığı kapanmaz uçurumu fark eden, yorumlayan, buradan nasıl bir sosyal öfkenin yükseleceğini tahmin eden kimse yok. Oysa, realite ile hayâl, gelir ile gider, üretim ile tüketim arasındaki aşılmaz uçurumu seyretmek, bu gençlerin psikolojisini, sosyal uyum dengesini bozmakta, onları isyana sevk etmektedir. Klasik ahlâk, klasik insanlık değerleri, örf, âdet, gelenek ve adâbımuâşeret kuralları ile Batı tıpı dizginsiz hayat arasında bocalayan genç nesil, saldırgan ve yıkıcı olmakta; toplumun temel taşı sayılan aile huzurunu da bozmaktadır. Çünkü dar gelirli aileler, arzu ve istekleri pervasızca kışkırtılan çocuklarının, tâleplerini karşılayamamakta; bu da aile bağlarının, tahammül, sabır, kanaat duygularının körelmesine sebep olmaktadır.

İnsanlara aşırı modern bir dünya sunanlar, hiç olsun bunun ekonomik-sosyal altyapısını hazırlama faziletini göstermelidir. Gecekondudan çıkan bir genç, yüz metre sonra zahiren kendini Paris'te hissedecek ultramodern bir alış-veriş merkeziyle karşı-karşıya geliyor. Geliri kısmen iyi olan arkadaşları arasında, bu dar gelirli çocuklar aşağılık kompleksine kapılıyor; bu yüzden de ilişkiler, dostluklar bozuluyor. Yani sürekli bizim çocuklar kaybediyor, sürekli başkaları kazanıyor. O zaman da, çaresiz bir arabesk şarkıya sığınıyor civanmertler: Adâletin bu mu dünya!

İhtiyaç Üretme Merkezi

Evet, çizilmeye çalışılan genel görünüşü ile bu modern alış-veriş merkezleri, gerçekte bütün isteklerin kışkırtıldığı, gereksiz ihtiyaçların, ihtiyaç hâline getirildiği, gençlik hayâllerinin, insanî arzuların ateşlendiği bir merkez görünümüne dönüşüyor. Bu merkezler, albenili giysi reyonlarından, iştah kabartan yiyeceklere; özendirici oyunlardan, lüks ve dizginsiz hayatları telkîn eden sinema salonlarına kadar, gencin bütün arzularını sömürüyor, direnme gücünü, tavır alma iradesini kırıyor. Her türlü 'mal-ürün ve yaşantı biçimi, beraberinde alternatif ahlâk sunan' bu modern keyif merkezleri, mânevî bütün rüzgârlara karşı yalıtılmış; bütün pencerelerini ulvî âleme kapamıştır. Hatta, fizikî mekân olarak, tabiî olan hayattan da insanları tecrit etmiş, koparmıştır. Eşyanın kışkırtıcılığı altında, gösterişli fakat ruhsuz bir hayatın mahpushanesinde, gün ve ümit tüketiyor insanlar.

Çünkü, sorgusuz-sualsiz 'tüketici bir kitle elde etmek', sürü idrakinden ve sürümden kazanmak uluslararası 'kap-kaç' sermayesinin pazara sürdüğü modern alış-veriş merkezlerinin biricik gayesi, varlık se-



bebidir. Bu ezansız mabetlerin, tatminsiz ve isyankâr çocukları böylece kendi değerler manzumesinin dışına itiliyor, kendine, ailesine ve topluma karşı yabancılaşıyor.

Üretmeden Tüketmenin Hazin Sonu

Üretmeden aşırı tüketime zorlanan genç ve orta yaş kişiler, ahlâkî çözülmenin de tesiriyle, yanlış davranışlara kayıyor. Özellikle, deli-kanlı ve şahsiyetini bulma çağındaki gençleri bu aşırı tüketim tuzaklarının cenderesinden kısmen de olsa, sağlam aile terbiyesi kurtarıyor. Ailede ve mektepte şahsiyet eğitimini tam alamayan gençler ise, tam da bu yabancı kültürün aradığı insan tipini teşkil ve temsil ediyor. Sorgusuz sualsiz tuzağa düşen, kendisine her sunulanı almak için çırpınan, isteklerine ulaşma yolunda her eylemi meşru sayan, bozguncu temayülleri olan insan modeli. İstenen, arzu edilen de bu. Zengin çocukları için söz konusu olan tehlike, dar gelirli aile çocukları için çok daha yıkıcı oluyor şüphesiz.

Burada da, karşımıza yine marka, etiket ve sihirli logo tutkusu çıkıyor. Ayakkabıdan kravata kadar. Artık tek hedef var 'sahip olmak', 'ele geçirmek', 'kullanmak', 'sınırsızca tüketmek', 'giyim kuşamla caka satmak.' Bütün bakışlar dışa çevrili, olmak keyfiyeti insanların idrakinden, irfânından âdeta sökülüp atılmış. Bütün mesele maddî birikimdir, ahlâk yüceliği ile kültür birikimi bu pazarda 'para' etmez. Böylece girilen çözülme ve kopma sürecinin vahim sonunu tahmin etmek zor değil. **Her şeye rağmen sevindirici olan şu ki, toplumun alt şuurunda varlığını muhafaza eden sabır ve tevekkül sayesinde nesiller yine de, saldırgan yabancı sermayeye ve yozlaştırıcı yabancı kültüre karşı dirençli olabiliyor.** Kolay kolay teslim olmuyor. Eğer böyle olmasaydı, sosyal çözülme çok daha tehlikeli boyutlara varırdı.

Bize has ahlâkî temelleri olan kaliteli eğitimden, rûha sindirilmiş millî-mânevî kimlik şuuruna varıncaya kadar, eğer âcil önlemler alınmaz ve genç nesle bize özgü muhteva ve müktesebat (külfet-nimet dengesi; emek-üretim, sabır-kanaat, yetinme-tasarruf şuuru) aşılanmaz ise, kendi kültür dairesinin dışına çıkmanın trajik sonu yakın demektir.

Cep telefonlarından kredi kartlarına kadar yaşanan trajik-komik hâdiseler bu muhteva, cevher, hafıza ve erdem kaybının, özenti hastalığının tehlike sinyalleridir. Yabanın menfaat ehramına gönüllü olarak taş taşıyan çağdaş köleler olmaktan kurtulup, insanın âli statüsüne yakışır şahsiyetli, haysiyetli, faziletli kişiler olmak zorundayız. Yoksa bu cazibe merkezleri bütün varlığımızı yutacak!

'Onca Varlık Var İken...'

İnsan, bozulmamış geleneksel zamanları özlüyor. Modern hayata körü körüne övgü dizmek zorunda değiliz. Eskiden bu kadar ihtiyaçlarımız yoktu. Olanla yetinmeyi, şükretmeyi bilirdik. Zamanın da, nimetin de bereketi vardı. Şimdi her şeyimiz var, fakat yine de mutlu ve huzurlu değiliz. Yüzümüzün neşesi, ağzımızın tadı yok. Ne hoş söylemiş Yunus Emre, "Onca varlık var iken, gitmez gönül darlığı!" Buhranımızın metafizik izahı burada işte. Bu çerçevede, Mahalle Bakkalı bizden biriydi. Ondan sadece öte-beri almaz, aynı zamanda hasbihâl eder, dertleşir, olup bitene dair mâlumat da, alırdık. Bazen o bizim kederimize üzülür, bazen biz onun sevincine iştirak ederdik. Sıcak, insanî münasebetlerimiz olurdu.

Farkında mısınız, gelir seviyemiz, satın alma gücümüz, hayat seviyemiz yükseldikçe, diğerkamlığımız, insanî hassasiyetlerimiz azalıyor. Marketlerde kimse kimseye selâm bile vermiyor; herkes kendi zenginliği oranında kibirli kibirli alış-veriş yapıyor. Oysa bizim kültürümüzde insanın 'insanlığı' zayıf karşısındaki tavrı ile ölçülürdü. Artık 'veren el' olmak huzurunun yerini, lüks tüketim yapabilen 'varlıklı adam gururu' aldı. Terk etti hânemizi, 'Komşusu aç iken tok yatan bizden değildir!' endişesi. İyileri, merhameti yüreğinden eksik etmeyenleri, tenzih ederiz ama, "modern eşya morgundaki" insanı ürperten manzara-i umumîye ne yazık ki, bundan ibaret. Hiç şüphe yok ki, bu üzücü durum, kendi kültürümüzden, kendi örfümüzden, kendi mânevî muhtevamızdan uzaklaşmanın acı bir sonucu!

Küresel açgözlülük yüzünden, "yabancı marketler" günden güne palazlanırken, köşe başındaki taşralı mâsum esnaf, yani "Bizim Bakkal amca" var olma kavgası veriyor. Ancak, bu durum kimsenin umurunda değil; insanoğlu mâbede girdiğinde duyduğu uhrevî, mistik huzurun benzeri, şimdi bin bir kalem malın satıldığı süper marketlerde alış veriş yaparken veya modern alış-veriş merkezlerinin çağdaş havasını teneffüs ederken duyuyor. Ne var ki bu, yalancı, hayâlî/sanal bir keyif sarhoşluğu. Sağlam temelleri ve erdemi olmayan, kutsallıktan uzak bir sihir hâli. Şeytanî bir mizansen...



Açık Kapı-Açık Toplum

Konuyu biraz daha açarak ve aşarak, çağdaş ekonominin temel mantığına veya genel işleyiş zihniyetine (ahlâkî temellerine) temas edecek olursak; bakış açımız daha da genişler. Bilindiği gibi, pek de kutlu bir vâdiden esmeyen tehditkâr 'küresel rüzgâr' son yıllarda iyice hızlandı. Ekonomi eksenli değişim rüzgârı, beraberinde sosyal ve kültürel değişmeyi de getiriyor tabiî ki. Çünkü, Ziya Gökalp'in "Açık Kapı" diye nitelediği liberalizmi, bir kere benimsediniz mi, artık ardı çorap söküğü gibi gelir.

Yani bir kere kapıyı açmaya görün, bu kapıdan hırlısı da girer, hırsızı da.

Akıl hocası Karl Popper'ın "Açık Toplum" teorisini dünya genelinde uygulamaya koyan 'Kızıl milyarder' lâkaplı Macar Yahudisi George Soros'un 'kapalı toplumları açma hareketinin' ardındaki siyasî, sosyal ve ekonomik felsefeyi iyi tahlil etmek, akıllıca izlemek gerekir.

Peki kapıyı ve toplumu büsbütün kapalı mı tutacağız? Hayır, dünyadaki genel zihniyet değişikliği münasebetiyle bu da mümkün değil. Öyleyse değişme ve gelişmeler doğrultusunda yeni bir ekonomik-kültürel statü, zihniyet/tavır/strateji belirlemeliyiz. Ahmet Hamdi Tanpınar'ın o meşhur şiirinden mülhem, "Ne içindeyim dünyanın, ne de büsbütün dışında" diyemeyiz. Bütün mesele, yıkıcı, hırçın dalgalara karşı, kendimizi koruyabilecek dalgakıranlar oluşturabilmektir. Öyleyse ne yapmalı? Kapıyı ve toplumu açmalı, fakat eşiği büsbütün boş bırakmamalı. Gireni-çıkanı kontrol etmeli, niyet ve zihniyetlerini araştırmalı; ülke menfaatleri ve toplumsal değerler açısından sağlıklı bir süzmeden, elemeden geçirmeli. Kâr-ziyan analizi yapmalı.

Soros stratejisinin ana gayesi, herhangi bir homojen/muhafazakâr toplumu, liberal kışkırtmalarla önce dış dünyaya açmak, daha sonra da istediği gibi kullanmaktır. Mâlum olduğu üzere, 'açmak' fetih kökünden geliyor. Ama maalesef, İstanbul gibi bir 'kutlu sefer' değil bu. Hocası Fatih'e, "İstanbul'u aç ve gülzâr yap!" demişti. Soros'un fethi ise ticarî bir harekât. Burada, "Ülkeleri aç ve kapitalizm adına kullan!" zihniyeti hâkim.

Ekonomide "açıklık" o kerteye varıyor ki, en muhafazakâr olanımız bile bakıyorsunuz, 'paranın ve sermayenin dini olmaz, kırmızı çizgilerimizi ilelebet muhafaza edecek değiliz, çağın şartlarına ve zaruri durumlara göre taktik değiştirebiliriz' fikrini canı gönülden benimsiyor, savunuyor. Bunu genel bir öneri olarak öne sürüyor. Ekonomide açıklığa davetiye çıkaranlar, sosyal hayatta da aynı 'açıklığa', aynı serbestliğe katlanmak, rıza göstermek zorundadır. Ben kapıyı açtım ama, sadece beyazlar girebilir, siyahlar giremez diye kısıtlama getiremezsiniz. Açık kapıdan beyazlar da, sarılar da, karalar da girer-çıkar. Kontrol edemez, önleyemez, sansürleyemezsiniz.

Ticareti sadece "almak-satmak" ilişkisine indirgeyemeyiz. Onun kültürel ve sosyal arka plânı da var. Çünkü alış-veriş sırasında muhatabınız insandır ve her insan yetiştiği kültürü temsil eder; onun hayat tarzını, ahlâk anlayışını yansıtır. Böylece karşılıklı etkilenme başlar ve tabii ki, fizikî bir kuraldır: Daima çok yoğun ortamdan, az yoğun ortama doğru bir akın vardır. Kendi değerlerinden habersiz yetiştirilen ve boşlukta bırakılan genç neslin durumunu göz önüne alırsak, hangi tarafın etkileneceğini ve bu karşılaşmadan kimin zararlı çıkacağını tahmin etmek zor değil.

Güç Dengesine Dikkat

Önce, yabancı sermaye ile rekabet gücümüzü iyi test etmeliyiz. Van gölü barajının kapaklarını açmakla, Büyük Okyanus barajının kapılarını açmak, tabiî ki bir değil. Bu akıntıda bir meçhûle sürüklenme, giderek büsbütün kaybolma, 'eritme kazanında' buharlaşıp yok olma riski de var.

Uluslararası ilişkilerde, ekonomiden siyasete kadar kişi ve ülkelerin bir gerçek yüzü, bir de vitrine çıkarılan maskeli yüzü var. Kalıcı ve sürekli olan bu sinsî iç çehredir. Bunu iyi bilmek ve ona göre kapıları açarken ihtiyatlı, itidâlli olmak; temkinli davranmak gerekir. Şüpheci bakışı asla elden bırakmamalı. Çünkü uluslararası ilişkilerde karşılıklı menfaat geçerlidir; dostluk ve küresel vatandaşlık, avı yakalamak için oltanın ucuna takılan 'çekici yem' niteli-

ğindedir.

Bu demek değil ki, kapıyı sımsıkı kapatalım; üzerine sökülmez kilitler asalım. Giriş-çıkışları yasaklayalım. Kendi içimize kapanalım! Malezya eski Başbakanı Mahattir Muhammed'in dediği gibi Müslümanlar üretimde, AB standartlarını ölçü almamalı, onların da üzerinde kaliteli mal üretmeli ki, dünya pazarları onları tercih etsin. Bir de Müslüman, helâl olma ve hijyen açısından tüketiciye güven vermeli. Bu derecede üretime ve eminlik duygusuna varmak, bütün Müslüman ülkelerin yükseliş hedefi olmalı. Rekabet ve tutunma o zaman mümkün olabilir. Bu standardı yakalamak için aradaki mesafeyi hızla aşmak ve aralıksız çalışmak gerekir; evet bu küresel pazarda yerimizi alalım, almalıyız da; fakat farklı üslup, farklı zihniyet ve bize özgü dürüstlük, en büyük sermayemiz olsun. Erdemlerimizi yitirmeden rekabet edelim.

'Aptal Bir Pazar Yeri'

Acı gerçek şu ki, ne Türk münevveri, ne de Türk iktisatçıları çağa uygun bir üretim sergileyebiliyor. Son yıllarda bazı ümit verici gelişmeler gözlense de, tefekkür hayatında olduğu gibi, ekonomi hayatında da, maalesef, dış âlemle rekabet edecek nitelikte değiliz. Aslında bu konularda kıstasımız başkaları olmamalı. Bize özgü kaliteyi gerçekleştirerek, biz ötekilere iyi örnek olmalıyız. Sadece hazıra konmak, ithalle yetinmek, Batı için şuursuzca tüketen kişi durumuna düşmek bize yakışmaz; akıllı bir üretici olmak zorundayız. Üretmek ve tasarruf fert için de, toplum için de, dar boğazdan çıkmanın ana kaidesi, kuralıdır. Üretmeden tüketmenin sonu her mânâda iflâsa, bitişe gider.

Batıya kıyasla nüfusumuzun genç ve dinamik oluşuyla övünüyoruz. Ne var ki, bu genç ve dinamik kitlenin birikmiş enerjisini çağı hayran bırakacak eserlere, ürünlere dönüştürme konusunda çok fazla bir şey yaptığımız söylenemez. Bu iyi yönde, faydalı yönde kullanılamayan genç ve hareketli kitle, ne yazık ki, yabancı sermayenin tüketim vasıtası hâline dönüşüyor. Bu avâre gençlik, tam da 'uluslararası sömürgeci zihniyetin, bu yolda harekete geçen azgın sermayesinin' aradığı kitle. Uluslararası bir çıkar çarkı acımasızca dönüyor; bu çarkın dişlileri arasına takılıp kan kaybından ölmemek için, çok akıllı, çok uyanık ve çok tutumlu olmak gerekir. Türkiye bir dönem kapısını yabancı sermayeye yarıya açmıştı, şimdi sonuna kadar açıyor. Ne giren belli, ne çıkan? Tam bir 'müşterek pazar' yeri. Fakat ne var ki, Prof. Dr. Oktay Sinanoğlu'nun ifadesiyle Batı, Türkiye'ye "aptal bir pazar yeri" olarak bakıyor. Bize biçilen bu onur kırıcı statüyü aşmalıyız.

Kredi kartı kullananlar için de, ümidini dışarıdan gelecek borç paraya bağlayanlar için de, güzel bir söz söylemiş eskiler, "Borç yiyen, kesesinden yer!" İşi daha da derinleştirip siyasî, sosyal boyuta ve egemenlik onuruna getirirsek, işin felsefesine gelirsek, bir Osmanlı paşasının ifadesiyle, "Borç alan, emir de alır!" Bir aileyi veya bir ülkeyi yönetenler, eğer iktisadîyat ve içtimaîyat ile mülkîyat bilmiyorsa bile, her biri özünde bir hayat felsefesi barındıran ata sözlerini kendilerine rehber edinse yeter. Ülke insanının havaîliğine, hovardalığına, umursamazlığına örnek teşkil etsin diye, şu iki hâdiseye dikkat çekmek yeter sanıyorum: Kredi kartı mağdurları ile cep telefonu mağrurları! Kartla alışveriş yapanlar, 'şu an ödenmeyen para, sanki hiç ödenmeyecekmiş gibi' müsrif davranıyor. Bir de, acil durumlarda kullanılması gereken cep telefonları, gösteriş aracı olarak ve gereksiz yere kullanılıyor.

Ekonomi-Politiği Bilmek

Bir ailenin ekonomisini yönetmekle, ülke ekonomisini yönetmek birbirine çok benzeyen bir durumdur. Fert üzerinde durduşumuz bundan. O cevval toplum mühendisleri, ekonomi uzmanları da, toplumun ekonomi-politiği üzerinde kafa yorsun. Diyelim ki, beş kişilik bir aileyiz ve 100 milyon sabit paramız var. Bu para kendi aramızda sürekli el değiştiriyor. Bu yolla sittinsene (yaklaşık 80 yıl olduğu rivayet edilir) zengin olamayız. Ne yapmak gerekir?: Gayet açık, bir şey üretmeli, bir şey yapmalı ve bunu pazara çıkarıp satmalıyız ki, 100 bir liramız, çoğalarak 150 bin, daha sonra 200, daha sonra 300 bin liraya yükselsin. Ülke ekonomisi de böyledir ve bu herkesin bildiği bir doğrudur. Böyleyken, gelirimizi, tasarrufumuzu kat kat aşacak oranda alış-veriş yapmanın mantığı var mı? Bunca eşya ve lüks tüketim düşkünlüğü akla ziyan bir özenti değil mi?



Peki, ya ülke çapındaki ekonomi politikanız nedir? Elin parasıyla açıkları kapatmaya ve kalkınmaya mı çalışıyorsunuz? Çağdaş uygarlık seviyesine böyle mi varacaksınız? Atalarımız, "El atına binen, tez iner!" demiş. Eloğluna avuç açarak, onurunuzla ayakta dimdik duracağınızı mı sanıyorsunuz? Üretme-

den tüketerek, küresel dünyanın modern bir ferdi olacağınızı mı hayâl ediyorsunuz? Ne demişler, "Borç, iyi güne gitmez!" Dengen nasıl kurulacak, kese nasıl dolacak: Harcamalarınız, kazancınızın üzerinde değil, altında olmalı.

Vatandaşı Koruyan Kerim Devlet

Türk insanı indinde her şeye rağmen koruyucu, kollayıcı eski ifadesiyle 'kerim devlet' hep 'Devlet Baba" diye nitelendirilmiş. Yozlaştırma, kullanma ve bozguna karşı 'koruyuculuk görevi' hep ondan beklenmiş. Eğer bu süzgeç de aşınmışsa, durum vahim demektir. Her ne kadar liberalizm fikri bu inancı yıkmaya çalışsa da, fazla başarılı olduğu söylenemez. Devletçilikle suçlanan CHP'nin haşmetli lideri, "millî şef" İsmet İnönü bile bakınız yıllar önce, 'liberalizm nazariyatı' hakkında ne diyor?:

"Liberalizm nazariyatı...bu memleketin güç anlayacağı bir şeydir. Biz iktisadiyatta hakikaten mütedil (ılımlı) devletçiyiz. Bizi bu istikamete sevk eden bu memleketin ihtiyacı ve bu milletin fikrî temayülüdür. Memleketin ihtiyaçları için herkes ve her yer (her il, ilçe, belde) hazineden çare arar...Müdedil devletçi olarak halkın temayülâtına (genel eğilimine) ve metalibine (tâleplerine, isteklerine) yetişemiyoruz diye kusurluyuz. Devletçilikten büsbütün vazgeçip her nimeti sermayedarların faaliyetinden beklemeğe sevketmek bu memleketin anlayacağı bir şey midir?" (İsmet Paşa'nın Siyasî ve İçtimâî Nutukları s. 314-316/Aktaran Korkut Boratav-Türkiye'de Devletçilik, s.57)

Osmanlı, insanın maddî-mânevî bütün ihtiyaçlarını karşılayacak külliyeler inşa etmişti. Çünkü fert ve sağlıklı toplum için madde-mânâ dengesi şart. Birinden biri eksik olunca, arzu edilen menzile ulaşmak zorlaşır.

Osmanlının geleneksel müesseselerinde insan, sadece karnını değil, rûhunu da doyururdu. Nefsinin istek ve arzularını dizginler, terbiye ederdi. Günümüzün 'modern mabetleri' ise insanın sadece maddî ihtiyaçlarına hitap ediyor. Bununla da yetinmiyor, tüketimi artırmak için sun'i ihtiyaçlar üretiyor. İhtiyaç olmayan metaı ihtiyaç hâline getiriyor; bunun psikolojik-sosyal alt zeminini hazırlıyor. Çünkü 'tüketim çağının' ana sloganı: "Kışkırt, baştan çıkart ve kazan!" Bu minval üzere, uluslararası azgın sermaye mâsum istekleri istismar ediyor; sömürüyor, kötüye kullanıyor ve kazanıyor. Eşyanın cazibesi ile kuşatılmış bu çekici alanlarda, mânevî dünyaya açık en küçük bir pencere bulamazsınız. Çünkü mânevî sorgulama başladığında, modern çarşıların müşterisi azalacak. Hani Necip Fazıl, mahpushane penceresi için der ya, "Dünyaya kapalı, Allah'a açık!" Modern alış-veriş merkezlerinde durum tam tersi, yani "Dünyaya açık, mânevîyata kapalı!" Bu durum, genç nesil için tam bir felâket. Gelinen acı nokta şu: Fizik ihtişamla gözleri kamaştırılıp, ebedîyet endişesinden uzaklaştırılmış bir nesil; sadece maddî ihtiyaçlarını hisseden ve onların ardında sürünen zavallı, acınası bir kitle. Bunlar mıydı yarınlarımızı emanet edeceğimiz cevval nesil? Yarınki büyük Türkiye'yi bunlarla mı kuracağız? Tahlili iyi yapmak gerekir. Suç onların mı, bu şeytanî tuzakların kuruluşunu teşvik eden mercilerin mi? Hani çocuklarımızı uyuşturucu belâsından mümkün olduğunca uzak tutmaya çalışırız ya, aynı ihtimamı 'mânevî dünyadan yalıtılmış, görkemli fakat ruhsuz alış-veriş merkezleri'/bu 'kurt kapanı' çarşılar için de göstermeliyiz. Çünkü, din dışı/lâdinî bir dünya görüşünün, hayat tarzının rûhu kuşattığı, a'râf-mekânlar bunlar. Genci, kendi aslî dünyasından, özgün hayatından, mânevî ikliminden, iç muhasebesinden; iyi ile kötüyü, zararlı ile faydalıyı sorgulayacak muhakeme gücünden koparan; bir nevi 'tüketim hücreleri.' Eskilerde 'kürek mahkûmları" vardı, şimdi de, 'gönüllü tüketim mahkûmları' var. Her şeye rağmen, ümit ve arzuları sömürülen gençler, bizim çocuklarımız. Bu toprağın, bu kültürün çocukları. Evet, mekânlar ve o mekânın yabancı havası, iklimi, âdeti, rûhu, bizim rûhumuz değil; fakat bu yerlerde kuşatılan, sömürülen çocuklar, bizim çocuklarımız. Her halükârda onlara sahip çıkmalıyız. En akıllı, en kârlı, en onurlu yatırım budur. Bu, gösterişli "tuzak mekânların" yıkıcılığından çocuklarımızı nasıl kurtarırız, elbette onlara millî-mânevî kimlik şuuru aşılamakla; onları kendi değerleriyle buluşturmakla ve onları 'gerçek mâbetlere çekmekle.'

Gün bugündür, dem bu dem...Başka gün, başka dem, başka zaman yok!..

Yazıyı, rahmetli Prof. Dr. M. Es'ad Coşan (Rh.A) Hoca efendinin konumuza denk gelen kıymetli sözleriyle noktalamak itiyorum: "İnsanı, kanâat ve gönül zenginliği mutlu eder. Kanâatsizlik ise, nimetler içinde yüzse de insanı huzursuz eder."



Huri YAZICI
huriyazici@hotmail.com

Esnafa, Hayat Enerjisi

TESK verilerine göre, 2003 Ocak - 2005 Mart döneminde 222 bin 900 esnaf, hipermarket ve süpermarketler karşısında işini kaybetti. Bu durumun zaten hayat enerjisi azalan küçük girişimciyi zora soktuğunu belirten Prof. Dr. Ahmet Maranki, "Yaşam enerjisi düşen kişinin organları yeterli enerji alamaz ve hastalıklar ortaya çıkar. Hayat enerjisi olmayan bir kişi, ibadet yapamaz, mesleğinde üretken olamaz, istediği başarıyı yakalayamaz, ve insanlarla sağlıklı iletişim kuramaz" uyarısında bulundu.

Açılan alışveriş merkezleri, hipermarketler ve grosmarketler; ülke genelinde sayıları yüzbinleri aşan ve mahalle kültüründe yer alan bakkal, manav, kasap, terzi, ayakkabıcı, manifaturacı ve fırıncı gibi küçük esnafı zor duruma düşürerek işyerlerini kapatma noktasına getiriyor. 1995'de perakende pazar payları yüzde 10, 1997'de yüzde 14'olan 400 metrekare üzerindeki süpermarketlerin ve hipermarketlerin pazar payı 2004 yılında yüzde 35'e çıktı. 2005 yılında sayıları 5 bine ulaşan büyük şehirlerdeki hipermarket ve grosmarketler, ekonominin bel kemiği olan küçük esnafın kepenk indirmesine neden oluyor. Resmi verilere göre son beş yıl içerisinde 50 bin bakkal esnafı kepenk kapattırken, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu (TESK) tarafından açıklanan verilerde, 2003 Ocak - 2005 Mart döneminde 222 bin 900 esnafın hipermarket ve süpermarketler karşısında işini kaybettiği görülüyor. 2004 yılında yaklaşık 270 bin olan bakkal sayısı 2005'te 245 bine düştü. Geçen yıl işyeri kapatan esnafın oranı yüzde 15, devir yapanların oranı ise yüzde 5 olarak gerçekleşti. Açılan bakkal sayısı ise yok denecek kadar az. İstatistiklere göre, Avrupa'da 1 milyon kişiye ortalama 15 hipermarket ve 150 süpermarket düşerken, Türkiye'de 1 milyon kişiye 2 hipermarket ile16 süpermarket düşüyor. Bu rakamlar da gösteriyor ki, yakın zaman içerisinde Türkiye'de organize perakendeciler gelişmeye devam edecek, küçük esnafın tasfiyesi ise sürecek. Perakende sektöründe yaşanan hızlı değişim, açılan süpermarketler, hipermarketler ve grosmarketlerle sınırlı kalmıyor. Türkiye, 1980'li yıllarda alışveriş merkezleriyle tanıştı. Daha çok küçük esnaf mağazaları ve açık pazarların tercih edildiği o yıllarda alışveriş merkezi yatırımları büyük talep görmüyordu, ancak zamanla tüketim alışkanlığının bir parçası olan bu merkezler artık birer sosyal yaşam alanına dönüştü. Türkiye'de toplam 82 alışveriş merkezi ve 6 bin 575 mağaza bulunuyor. İstanbul dışında ise, 20 Anadolu şehrinde modern anlamda alışveriş merkezi açılmış durumda. Alışveriş merkezlerinin geçen yıla göre hem alanları, hem de mağaza sayıları yüzde 13'lük bir artış gösterdi. İstanbul'da iyi bir konuma sahip bir alışveriş merkezini yılda ortalama 18 bin kişi ziyaret ederken bu rakam Anadolu'daki illerde nüfus ve ekonomik güce bağlı olarak 12 bin olabiliyor. Bu rakamlar, küçük esnafın sektörde şiddetli rekabete maruz kaldığını ortaya koyuyor. 30 bin çeşit mal pazarlanan, ürünleri direkt üreticiden alan ve maliyetleri esnafa göre çok aşağıya çekebilen bu dev işletmeler, çağdaş ekonomik düzende küçük esnafın rolünü minimuma indiriyor.


İsmail Keskin
İstanbul Bakkallar Odası Başkanı
"AB Standartları Esnafı İçin de Uygulansın"

"Büyük Balık Küçük Balığı Yutuyor"

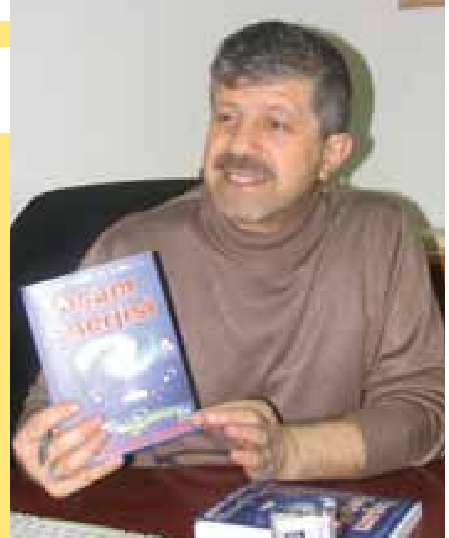
Açılan dev işletmeler karşısında süratle işini kaybeden kesimlerin başında bakkalların geldiğini belirten İstanbul Bakkallar Odası Başkanı İsmail Keskin, Türkiye'de toplam 122 bin 500 bakkalın kepenk açabildiğini, iki büyük il olan İstanbul'da 20 bin, İzmir'de ise 11 bin 800 bakkalın tüke-

ticiye hizmet verdiğini söylüyor. İşini kaybeden bakkal esnafının ortada kaldığını ifade eden Keskin, "Bakkal esnafı orta yaş üstü insanlar olduğu için başka iş alanlarına kayamıyor ve kepenk kapatanlar ortada kalıyor. Alışveriş merkezleri, sermayesiyle, insanıyla bir güçtür ancak güçlü olanın her şeye sahip olma hakkı yoktur. Perakende sektöründe alışveriş merkezleri ve büyük marketlerin olmasına karşı değiliz, fakat bu bir çerçeve ile belirlenmelidir. Büyük balık küçük balığı yutuyor. Devlet esnafına sahip çıkmalıdır. Türkiye, her konuda AB standartlarına uyuyor, fakat küçük esnafı korumak için AB normlarını gözardı ediyor. Türkiye'de esnaf ve sanatkarlar küresel sermaye karşısında yok edilirken, Avrupa'da ise tam tersi bir durum yaşanıyor. AB'ye üye ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin korunduğu, desteklendiği ve gelişmesinin sağlandığı bilinen bir gerçektir. Hipermarketlerin ve grosmarketlerin bakkallara karşı ezici rekabetlerini önlemek için fevkalade önlemler alındığı da bilinmektedir. Örneğin, Almanya'da şehir merkezinde hipermarket açılması yasaktır ve mevcut hipermarketlerin çalışma saatlerinde, günlerinde kısıtlamaya gidilmiştir. Fransa'da ise bir bölgede perakendeye yönelik bir satış noktasının açılmasına izin vermek için, küçük perakendecilere yönelik rekabetin oluşum şartları gözönünde bulundurulmaktadır. ABD'de hipermarketlerin pazar payı 30 yılda ancak yüzde 3 artmıştır. Türkiye'de ise hiçbir düzenleme getirilmezse bu payın beş yılda yüzde 55'e ulaşacağı tahmin ediliyor. Bu durum karşısında bakkal esnafı nerede çalışacak" diyor.

AB ve ABD'de Küçük Esnaf Kepenk Açıyor

AB'ye üye ülkelerde serbest rekabetin etkin bir şekilde devamını sağlamak amacıyla düzenlemelere gidilmiştir. Bu düzenlemeler sayesinde, rekabetin haksız olarak engellenmesi ortadan kalkmış, normal işleyiş devam etmiştir. Almanya'da Ticaret Mevzuatının 11.3'üncü maddesine göre şehir merkezlerinde hipermarket açılması yasaklanmıştır. Mevcut hipermarketlerin çalışma saat ve günlerinde kısıtlamaya gidilerek Cumartesi günü öğleden sonra, Pazar tam gün çalışma yasağı getirilmiştir. Fransa'da ilk olarak 1973 yılında düzenlenen ve daha sonraki yıllarda çeşitli değişikliklere uğrayan Royer Kanunu'na göre, bir bölgede perakendeye yönelik bir satış noktasının açılmasına izin vermek için ilgili tüketici bölgesindeki toplam arz-talep, yerleşim alanlarındaki küçük esnafa etkisi ile rekabetin oluşum şartları gözönünde bulundurulmaktadır. Bu kanuna göre, ayrıca, bir bölgede perakendeye yönelik alsat tipinde bir iş merkezi, ya da hipermarket açmak, belediye başkanları, esnaf ve tüketici temsilcileri, trafik uzmanlarından oluşan komisyon raporunun sonucuna bağlıdır. ABD'de ise, grosmarketlerin, hipermarketlerin ve alışveriş merkezlerinin küçük esnafı yok etmesini önlemek için rekabet yasaları çok etkin olarak kullanılmaktadır. ABD'de Sherman Yasası, ticareti kısıtlayacak her türlü anlaşma ve birleşmenin yanı sıra, iç ya da dış ticarette tekelleşmeye yol açacak her türlü faaliyeti yasaklar. Bu yasaya göre, bir pazarda dağıtım kanalına yönelik, olarak nihai fiyat belirlemek, bazı alıcıları boykot etmek ve farklı fiyat uygulamaları yapmak yasaktır. Nihai fiyatı belirlemeye konu olan yasak, dikey bir ilişki ile bir üreticinin sattığı malın tüketiciye verileceği fiyatı belirlemesi, ya da yatay bir ilişki ile rakip firmaların biraraya gelip fiyatı belirlemeleridir. Yine ABD'de, Robinson Patman Yasası'na göre, bir üreticinin küçük alıcı ile büyük alıcı arasında indirim farkı yapması yasaktır. Böyle vakalarda genellikle büyüklerin alımda ölçek ekonomi-

Prof. Dr. Ahmet Maranki: Yaşama Enerjisini Yitiren Başarılı Olamaz



"İnsan vücudunda enerji merkezleri vardır. Bu merkezler, yaşam enerjisini kanallar yoluyla insanın enerji bölgelerinden, çevresinden, evrenden ve tam enerji yapılarından alırlar ve maddi bedenin yaşaması için frekanslara dönüştürürler. Bununla birlikte çevrelerine de enerji verirler. Yaşam enerjisi düşen kişinin organları yeterli enerji alamaz ve hastalıklar ortaya çıkar. Yaşam enerjisi olmayan bir kişi, ibadet yapamaz, mesleğinde üretken olamaz, istediği başarıyı yakalayamaz, insanlarla sağlıklı iletişim kuramaz.

Beyin Kontrolüyle Alışveriş Yaptırılıyor

Bakkal, manav, kasap gibi dükkanlar günlük ihtiyaçları karşılarken alışveriş merkezleri ve büyük marketler ihtiyaç dışı alışverişe neden oluyor.Çünkü, alışveriş merkezleri dünyayı tüketime doğru yönlendirmek için kurulmuştur. Bu merkezlerde insanlar, renklerle, fon müzikleriyle ve çeşitli kokularla yönlendiriliyor ve beyin kontrolünde alışveriş yapması sağlanıyor. Büyük marketlerdeki beyin kontrolü mahalle bakkalında yoktur."



Prof. Dr. Nevzat Tarhan: Bakkallar, Mahallenin Âdeta Psikoloğu

Açılan alışveriş merkezleri karşısında işini kaybeden küçük esnafın mağdur duruma düştüğünü belirten Prof. Dr. Nevzat Tarhan, esnafın güven bunalımı yaşadığını söylüyor. "Bu merkezlerin açılması küçük esnaf için şoktur" diyen Prof. Dr. Tarhan, 'İnsanda üç temel duygu vardır. Bunlar, sevgi, saygı ve güven duygusudur. Bu duyguların sağlıklı işlemesi insan ilişkilerinde önem taşır. Kişi kendini güvende hissettiği sürece üretken olur. Kendini güvende hissetmeyen kişide tehlike algılaması arttığı için zihinsel ve entelektüel enerjisi savunmaya harcanır. İşini kaybeden esnaf sığınacak bir adaletin olmadığına inanır ve kendini özgür hissedemez. Ticaretin temelinde risk vardır. Ancak güven bunalımı içinde olan esnaf riske girmekten kaçınır ve girişimci olamaz. Ayrıca, güven duygusu eksikliği, ekonomik hareketliliği de olumsuz etkiler' diye konuşuyor.

Esnaf Depresyona Giriyor

Son yıllarda küçük esnafta depresyon vakalarının arttığına dikkat çeken Prof. Dr. Tarhan, devlete ciddi görevler düştüğünü belirtiyor. Serbest piyasadaki yasaklama ve kısıtlama yerine herkese eşit imkânlar sağlanması gerektiğini vurgulayan Prof. Dr. Tarhan, "Her işin bir esas, bir de usul yönü vardır. İnsanın alışveriş ihtiyacı esastır ve değişmez, ancak yöntemi değişir. Alışveriş merkezleri değişen dünya ekonomisi içinde yerini ala cak elbet, fakat ortaya çıkan rekabet ortamında küçük esnafın tasfiyesini önleyici çözümler üretilmelidir. Örneğin, fast food yeme alışkanlığı karşısında simit sarayları açıldı ve rekabet ortamı oluştu. Olumsuz durum fırsata dönüştü. Alışveriş merkezleriyle küçük esnaf iç içe olmalı, devlet kaynaklarının adil paylaşımı sağlanmalıdır" diyor. Prof. Tarhan, bakkalların sadece ticari bir ünite olmaktan öte toplumda önemli bir role sahip olduğunu vurgulayarak şöyle devam etti; "Alışveriş merkezleri kültürel bir değişimi ortaya çıkardığı gibi sosyal dayanışmanın zayıflamasına da neden oldu. Çünkü mahalle bakkalı, manavı ve kasabı o bölgenin iletişim merkezleri gibiydi. Mahalle sakinlerinin adeta psikoloğu olan bakkallar, çocukların da bakkal amcasıydı. Açılan alışveriş merkezleri küçük semtlerdeki bağları zayıflatarak, geniş bir aile gibi olan mahallenin bakkalının, manavının ve kasabının ortadan kalkmasına neden oldu. Bu durum kültürel etki yaptı ve semtlerdeki önemli iletişim merkezleri ortadan kalktı."

sinin arkasına sığınmalarının engellenmesi için olayın tarafsız olarak incelenip bu durumun rekabeti etkileyip etkilenmediğinin takdir edilmesi gerekmektedir. Clayton Yasası da rekabeti engelleyen, ya da tekelleşmeye yol açan şirketler arası yönetim ilişkilerini, farklı fiyat uygulamalarını, bağlayıcı anlaşmaları ve münhasır bayilikleri yasaklamaktadır.

"Küçük Esnaf, Hayatın İçinde Olmalı"

Uzun yıllar yurtdışında yaşayan, bir dönem Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanlığı'nda üst düzey danışman olarak görev yapan, Birleşmiş Milletler (BM) Sosyal Siyaset Uzmanı ve Türkiye-Hollanda Sağlık Vakfı Başkanı Prof. Dr. Ahmet Maranki, alışveriş merkezlerinin, hipermarket ve grosmarketlerin istihdam daralmasına neden olduğunu söylüyor. 600 metrekarelik bir mağazada ortalama 15 kişi istihdam edilebildiğini, açılan bir alışveriş merkezinin o bölgede 30 metrekarelik bir alanda hizmet veren 30 esnafın kepenk kapatmasına neden olduğunu ifade eden Prof. Dr. Maranki, "Bu rakam işini kaybeden esnafın çalıştırdığı işçiyle birlikte 50 kişiye kadar çıkıyor. Son bir yılda 222 bin 900 esnaf kepenk kapattı. Türkiye'de tüketim, üretilmeden kısılmakta ve emisyon hacmi daralmaktadır. Ülkede dar piyasa hakim. Şu an piyasa işçi, memur ve emekli maaşlarıyla dönmektedir. Tüketicinin alım gücü yok, enflasyonun düşmesiyle beraber üretim artışı da olmuyor. Piyasada ikinci bir istihdam yok. İkinci maaşlı insan oluşmaması ve alışveriş merkezlerinin açılması nedeniyle küçük esnaftan alışveriş yapanların sayısı hızla düşüyor. İstihdam bir an önce arttırılmalıdır" diyor. Sosyal dengelerin çok önemli olduğunu anlatan Prof. Dr. Maranki, küçük esnafın yanlış yapılanmadan dolayı zor durumda olduğunu belirterek, "Türkiye'de alışveriş merkezleri olmalı, ancak bu geçiş çok hızlı oldu. Yavaş yavaş mahalle bakkalları marketlere, marketler hipermarketlere, hipermarketler grosmarketlere yönlenmeliydi. Mahalle bakkalını, manavını, kasabını, fırıncısını yok sayamazsınız. Küçük esnaf günlük alışveriş yaşamı içinde yerini almalıdır. Esnafa alternatif metodlar bulunmalı, üretimi arttırarak yeni iş yerleri açılmalıdır. Küçük ve orta ölçekli esnaf mutlaka yaşatılmalıdır" diyor. 'Kozmik Bilim ve Bilinçle Yaşam Enerjisi' kitabında çağın problemlerine ışık tutacak öneriler sunan Prof. Dr. Maranki, borç içindeki, işini kaybeden esnaf ve işçinin derin düşüncelerden dolayı beyin hücrelerinin bloke olduğunu ve yaşam enerjilerini kaybettiğini söylüyor. Prof. Dr. Maranki, "Esnaf düşünce gücünü kaybetmeden çağın şartlarına göre yapılanmaya gitmelidir. İlk elden ürünler alarak tüketiciye ulaştırmanın yolunu bulunması halinde alışveriş sistemleri düzelir ve yaşam enerjileri artar " şeklinde konuşuyor.

Sadi DİNLEYİCİ
sadi@ekocerceve.com


Dr. Melike Günyüz

Babası Yolunu Açınca, Walt Disney'le Yarışa Girdi

Kitap dağıtım işi yapan babası Ebubekir Erdem tarafından yan iş olarak çocuk yayıncılığına yönlendirilen Melike hanım, Erdem Yayınları serisinden 500 kitabın yayınını gerçekleştirerek kendi alanında bir marka oluşturdu. Gelinen noktada Dr. Melike Günyüz, "Yayın konusunda benim rakibim yerli yayıncılar ve editörler değil, Walt Disney stüdyolarında çok güzel çizim yapan animatörlerdir" diyerek, bir dünya vizyonu ortaya koyuyor.

Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma kitabının yazarı Dr. Nihat Alayoğlu, 37. sayımızda yayınlanan, "Aile Şirketlerinde Vârislere Uygulamalı Eğitim" başlıklı makalesine şöyle başlamış; "Psikologlara göre kıskançlık, her insanda var olan bir duygu. Kıskançlık nedeniyle insanoğlu, bir başka hemcinsinin kendi önüne geçmesine, daha ön plana çıkmasına tahammül edemez. Çalışanlar, hatta kardeşler arasında sık sık kıskançlık krizlerine tanık oluruz. Yine psikologlara göre bu genellemeyi sadece babalar bozar. Yani babalar, çocuklarının kendilerinden daha ön plana çıkmasına izin verirler, hatta bundan gurur da duyarlar. Bununla birlikle her babanın böyle yaptığı da söylenemez. Türk iş dünyasında, sırası geldiği halde çocuğuna yetki ve sorumluluk vermeyen baba örneği çoktur. Şirketini bin bir güçlükle kuran babalar, sağlıklarının bozulmasına rağmen işleri çocuklarına devretmeye yanaşmazlar, taa ki emr-i hak gelene kadar... Baba öldüğü zaman irtifa kaybeden veya dağılan aile şirketlerinin hazin hikâyesinin temelinde hep bu tip yanlış tutumlar bulunmaktadır." Türk iş dünyasındaki bu güç duruma rağmen yayıncı-dağıtımcı Ebubekir Erdem, henüz liseye giden kızı Melike'ye çocuk kitapları yayınlaması konusunda yol açtı, inisiyatif verdi. Kendisine bağlanılan asgari ücretle hem okuyan, hem de çocuk kitapları yayıncılığına girişen Melike; geçen süre zarfında 500'e yakın kitabın yayınını gerçekleştirdi. Boş zamanlarını değerlendirmek üzere başlattığı Erdem Yayınları serisi, ailenin ana uğraş alanı oldu ve bünyesinde 4 şirketi barındıran bir şirketler grubuna dönüştü. Gelinen noktada, "Yayın konusunda benim rakibim yerli yayıncılar ve editörler değil, Walt Disney stüdyolarında çok güzel çizim yapan animatörlerdir" diyerek bir dünya vizyonu benimseyen Dr. Melike Günyüz'e, ilginç hikayesinin detaylarını sorduk;

Ailenizin ticarî geçmişi hakkında bilgi alabilir miyiz?

Aslen Erzurumluyuz. Babam Narmanlı, annem ise Tortumlu. Her iki taraftan da dedem, Erzurum'un önde gelen ticaret erbabından kişiler. Baba tarafından dedem, tekstil toptan ticareti ve konfeksiyon işi yapıyordu. Amcam ve çocukları, Osmanbey'de, 'Narmanlı' markasıyla tekstil işini şu anda da sürdürüyor. Babam Ebubekir Erdem, 1966 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) İnşaat Bölümü'nü kazanmış. Mühendis olmak için İstanbul'a gelmiş, fakat o yıllar, Türkiye'de fikri hareketlerin çok yoğunlaştığı bir dönem olduğu için, babam da vatanı, milleti kurtarma kervanına katılarak Nurettin Topçu hocanın etrafındakilerle birlikte Dergah Yayınları'nın kurucuları arasında yer almış. İTÜ İnşaat Mühendisliği'ni bitirmesine rağmen, içinde bulunduğu ortamın da etkisiyle inşaat mühendisliği yerine yayıncılık yapmaya devam etmiş. Daha sonra Türkiye'nin ilk 5 büyük dağıtıcısından birisi olan Derya Dağıtım'ın kurucu ortaklarından oldu ve yöneticiliğini yaptı.

Siz işe nasıl dahil oldunuz?

Biz 5 kardeşiz ve ben ailenin ilk çocuğu-

yum. Ben çok okuyan bir çocuktum. Yolda gazete kağıdı görsem, durup okurdum. 1970'li yıllara tekabül eden o dönemde çocuk kitapları çok yoktu. Olanları da okuduğumdan, artık benim okuyacağım kitap kalmamıştı. Bu durumun farkında olan babam, kendi çocuklarının okuyacağı nitelikli kitap yayınlamaya karar veriyor. Fakat bu durum, öyle profesyonel bir yatırım kararından ziyade, aile ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik kişisel bir tercih. Zaten dağıtım şirketi de olduğu için, kendisinin ve diğer Türk çocuklarının okuyacağı kitaplar yayınlamayı düşünüyor. Daha sonra editör olarak Mustafa Ruhi Şirin'le birlikte 100 kitaplık meşhur Erdem Çocuk Kitapları serisini başlatıyor. İlk kitabın yayın tarihi de 1984. O seri bugün hâlâ basılıyor. Hatta Milli Eğitim Bakanlığı'nın şu anda 100 Temel Eser olarak tavsiye ettiği kitapların 40'ını o serinin kitapları oluşturuyor. Bu da, o zaman yapılanların doğruluğunu gösteriyor.

Ben Kadıköy İmam Hatip Lisesi'nde okurken, Erdem Yayınları'nın kitapları yayınlanmaya başlamıştı. Yayın işine beni sürekli teşvik eden babam, 'Ömer Seyfeddin dizisinin sadeleştirilmesi gerekiyor ve Melike bu işi sen yapacaksın' dedi. Ömer Seyfeddin hikâyelerini okudum, bilinmeyen kelimelerini belirledim ve sözlüğünü hazırladım. Arkasından başka işler verdi ve, 'Bu işleri sen yapacaksın, başkaları kontrol edecek, yayınlanmaya değer görülürse yayınlanacak' diye beni sürecin içine çekti.

1986 yılının Ağustos ayında Boğaziçi Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyat bölümünü kazandığım anlaşılınca babam beni sigortalı çalışan yaptı ve dedi ki, 'Bundan sonra her ay asgari ücret alacaksın ve bu ücret karşılığında Cumartesi günleri ile diğer boş günlerinde gelip Erdem Yayınları'nda çalışacaksın. Ben sana başka harçlık vermeyeceğim ve bununla da geçineceksin.' Ondan sonraki süreç söylediği gibi gelişti. Ben Derya Dağıtım'a gider, muhasebeciyle birlikte mahsup fişi keser, kasa defteri yazardık. Yani hiç boş vaktim olmadı ve tam anlamıyla çekirdekten yetiştim.

Ondan sonraki süreç nasıl gelişti?

Tahsil hayatım boyunca hep Erdem Yayınları'nın işini yaptım, zaten tek çalışanı bendim. Her hafta sonu geldim, kasasını tuttum, dizgisini-montajını takip ettim, matbaaya gidecek işleri götürdüm. Üniversitede okuduğum dönem içinde, bir yayınevinde yapılan tüm faaliyetleri öğrenmiş oldum.

Lisans eğitimi bitince, aynı üniversitede Osmanlı Şiiri ve Edebiyatı üzerine yüksek lisansa başladım. Yüksek lisans sırasında, iki öğretim dönemine yakın bir süre İngilizce öğretmenliği yaptım. Bu dönem; okulu, öğrencileri, öğretmenleri ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini tanıma açısından benim için çok faydalı oldu. Çocukların ne tür kaynaklara ihtiyaç duyduğunu gözlemledim. İngilizce öğretmeniydim, fakat öyle sınıflara girdim ki, Türkçe bilmeyen çocuklar vardı. Orada ana dilin ne ka-

Kitap Konusunda İnsanların Yüzde 20'si Seçici



Çocuk yayıncılığının durumu nedir?

Erdem Yayınları kurulduğunda çocuk yayıncılığı konusunda faaliyet gösteren yayınevlerinin sayısı çok fazla değildi. Fakat 2000 yılından sonra, konjonktürün de etkisiyle dini yayınlarda bir tıkanma olunca herkes, çocuk yayıncılığını bir çıkış alanı olarak gördü. Özellikle klasikleri dil ve çeviri kalitesine bakmadan herkes basmaya başladı. Yayıncının böyle bir endişesi olmadığı gibi müşterinin de yok. Dolayısıyla son 5 yılda çocuk kitabı yayını hem çok iştah kabartan, hem çok kolay görülen bir yayın alanı olarak düşünülmeye başlandı. Fakat güzel olan tarafı, artan rekabet nedeniyle daha kaliteli ve iyi olan ürünler ortaya çıkmaya başladı. Bu durum, müşterinin gerçekten ihtiyaç duyduğu ürünün üretilmesine neden oluyor. Bu arada yayıncılar yurtdışına gitmeye başlıyorlar, bazı fuarlara gidiyorlar ve oradaki yayın kalitesinden etkileniyorlar. Çocuk kitapları alanında iyi ürünler ortaya çıkmaya başladı, fakat henüz müşteriler açısından seçicilik çok yüksek noktada değil. Pazarın belki yüzde 10 ila 20'si, iyi kitap ile kötü kitap arasındaki farkı ayırt edebiliyor. Peki iyi kitap nedir? İyi bir kitap, iyi bir ressam, iyi bir yazar elinden çıkmış kitaptır. Kağıt ve cilt önemli, ancak esas olan, kitabın dili ve resimlerinin ne kadar çocukların dünyasına hitap edebildiğidir. İnsanlar, çocuklarını en iyi yerde yedirme, en iyi markalardan giydirme ve en kaliteli okulda okutma alışkanlığına sahipler, ancak aynı hassasiyeti kitap seçiciliğinde göstermiyorlar. Çok kötü resimlenmiş kitapları ben çok iyi okulların öğrencilerinin elinde görüyorum. Eğitimli anne-babaların çocuklarına aldıkları kitapları biliyorum. Bu nedenle önce anne-babaları eğitmek, onların seçiciliğini artırmak durumundayız.



"Rakibim Walt Disney"

Yeni hedefleriniz neler?

Yayın yelpazemiz, ders kitabı ve yardımcı kitaplar yönüne doğru genişliyor. Önümüzdeki dönemde bu alandaki varlığımızı daha da geliştirmek istiyoruz. Fakat yayıncılığımızı sadece çocuk kitapları ve ders kitaplarıyla sınırlamak istemiyorum. Çünkü ciddi bir birikim ve potansiyel var. Sahra Sanat Evi'nin kuruluş amacı da, bu potansiyelin değerlendirilmesine yönelik. Kitapla ilgili birikimimi başka alanlarda da kullanabileceğimi düşünüyorum.

Aslında benim gönlümde yatan, okulöncesi eğitimle ilgili yayınlar. Bu alanda yeni, farklı ve çok güzel ürünler üretebileceğimizi düşünüyorum. Eğitimin anne karnındayken başladığına inanıyorum ve her zaman her yerde şunu söylüyorum: Çocuğunuz eline bir nesne almaya başlayınca lütfen ona kitap verin. Fakat o kitapların çok güzel resimlenmiş olması gerekiyor. Yayın konusunda benim rakibim yerli yayıncılar ve editörler değil, Walt Disney stüdyolarında çok güzel çizim yapan animatörler. Orada inanılmaz bir dil ve profesyonellik var. Siz öyle güzel kitaplar hazırlamalı, çocukların hayal dünyasına öyle sunmalısınız ki; çocuğu çekeceksiniz, alacaksınız ve buraya mıhlayacaksınız. Yani bu çocuklar nasıl oluyor da, küçük puntoyla yazılmış 200 sayfalık Harry Porter kitabını uyumadan bir gecede okuyabiliyor! Bu durumu çok iyi analiz etmek gerekiyor. Siz onun karşısına bir Fatih Sultan Mehmet yapımı çıkarıyorsunuz, fakat orada Fatih Sultan Mehmet hiç gülmüyor, hiç çocuk değil. Çocuklar renkli ve kendi dünyalarına hitap eden yapımlara ilgi gösteriyor. O halde ne anlattığımız değil, nasıl anlattığımız ön plana çıkıyor. Çok zengin tarih ve kültür hazinemiz var. Eğer bunların sunumunu iyi yaparsak, gelecek nesillerimiz çok şanslı diye düşünüyorum.

dar önemli olduğunu, ana dilini bilmeyen çocukların eğitim süresince nasıl sıkıntılar çektiğini gözlemleme şansım oldu.

Bugünkü anlamda, profesyonel olarak Erdem Yayınları'nın başlangıcı nasıl oldu?

1994'te ben öğretmenlikten istifa ettim ve şu anda bulunduğumuz binaya geldik. O zamanlar burası yeni yapılmış ve boş durumdaydı. Bir bilgisayar satın aldık, bir dizgici arkadaş bulduk ve binanın bir odasında çalışmaya başladık. Böylelikle Erdem Yayınları bugünkü anlamda faaliyetlerine başlamış oldu. O dönemde ön muhasebeyi de ben tutuyordum. 1996'da Derya Doğtım'daki hisselerini satarak babam da buraya geldi. Bursa'da iktisat okuyan kardeşim Mustafa da okulunu bitirince bize katıldı. Ardından diğer erkek kardeşim Yunus'la kız kardeşim de geldi. Fakat benden sonraki kız kardeşim evlenince eşiyle yurtdışına gitti. Onu redaksiyon ve grafik bölümü için yetiştirmeye çalıştığımız için, gelince burada, gidince de oradan çalışıyor. En küçük kız kardeşim ise şu anda Bilgi Üniversitesi Reklamcılık Bölümü'nde okuyor. Onun, başka bir yerde çalıştıktan sonra buraya gelmesinin daha faydalı olacağını düşündük. Şu anda hem okuyor, hem de Kanal 7'de staj yapıyor.

Kardeşlerinizin işe dahil olması nasıl gerçekleşti?

Geçen süre zarfında ben üretim işini öğrenmiştim. Fakat satılmayan malları üretmenin bir anlamı yoktu. Bu nedenle kardeşim Mustafa iktisatçı olduğu için, gelince Yunus'la birlikte tamamen satış ve pazarlamayla ilgilendiler. Daha önceden biz ürettiğimiz kitapları toptan satıcılara veriyorduk. Mustafa ve Yunus bey, Erdem Pazarlama (ErPa) adıyla kendi pazarlama şirketlerini kurunca biz onlara satıyoruz, onlar da piyasaya pazarlama ve satışı gerçekleştiriyor.

Erdem Yayınları'nın konumu ve farklılığı nedir?

Erdem Yayınları, piyasada çocuk yayınlarına odaklanan birkaç yayınevinden birisi ve bu alanda bir marka. Bu piyasada, yurtdışından telifli kitap alıp, Çin'de basıp pekala satabilirsiniz. Fakat biz her zaman yerli üretimi tercih ettik. Yani bizim yazarımız yazsın, bizim ressamlarımız resimlesin, bizden bir ürün ortaya koyalım istiyoruz. Zaten çocuklarımız her yerde ve alanda batıdan gelmiş ürünleri görüyor, onların etkisinde kalıyor. Bu anlamda biraz milliyetçi bir düşünceye sahibiz. Erdem Yayınları'na gelen bütün yazar ve çizerlere, bizimle çalışmanın onlar için iyi bir referans olduğunu söylüyorum, zamanla onlar da beni doğruluyor.

Çocuk kitapları yayıncılığı, yayıncılığın en zor alanını oluşturuyor. Diğer yayın alanlarında yazar dosyasını verir, siz onu tashih eder, bir de kapak yaparak piyasaya sunarsınız. Türkiye'deki editörlük uygulamasıyla sizin o kitaba katacağınız pek fazla şey olmaz. Çocuk yayıncılığı işi, butik tarzıdır ve en önemlisi grup işidir. Yani iyi bir metin yoksa, bu iş iyi olmayacağı gibi, aynı şey iyi ressam veya iyi grafiker olmadığı zaman da


Yunus ERDEM Dr. Melike GÜNYÜZ Mustafa ERDEM

Kardeşler Arasındaki İş Bölümü

Ebubekir Erdem'in kariyer danışmanlığında iş bölümü yapan Erdem kardeşlerin herbiri işin ayrı bir ucundan tutuyor. Buna göre abla Melike Günyüz üretime, MÜSİAD Basım-Yayın-Ambalaj ve Reklamcılık Sektör Kurulu Başkanı olan Mustafa Erdem sosyal ilişkilere, Yunus Erdem pazarlama-satışa, Bosna'da evli bulunan Zeynep Gülsüm Sağlam redaksiyona, Bilgi Üniversitesi Reklamcılıkta okuyan Neslihan Erdem ise, başka şirketlerde staj yaparak girişime yeni bir enerji katmaya hazırlanıyor.

Babalarının kendileri için iyi bir model ve örnek olduğunu belirten Melike Günyüz, "Biz hiçbir zaman patron çocuğu olmadık. Kardeşlerim de, kitap pazarlamayı, müşteriye paket yaparak, yerden kağıt toplayarak öğrendiler" diyor.

Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi'nde, Osmanlı şiiri üzerine doktorasını ise İstanbul Üniversitesi'nde tamamlayan Melike Günyüz, geçen süre zarfında 500 kitap yayınladıklarını belirterek, "Bu kitaplar benim çocuğum" diyerek işiyle ne kadar bütünleştiğini ortaya koyuyor. Melike Günyüz, sadece yönetmenlikle kalmayıp, çocuk masallarıyla yazarlık alanında da kendini gösteriyor.

geçerli. Esas olan, bu ekibi etkin bir şekilde koordineli çalıştırmaktır. Ben çocuk kitabını; yazarın yazdığını, çizerin çizdiğini bir grafik sanatçısının ürüne dönüştürmesi şeklinde tanımlıyorum. Dolayısıyla bu alan çok geniş bir alandır. İşte biz bu zor alanın konfeksiyon değil de, butik tarafındayız.

Şirkette babanızın konumu ve Statüsü nedir?

Babam, yönetim kurulu başkanımız. Üretim müdürü olarak yaptığım her işi, kendisine takdim ediyor, onun onayını alıyorum. Ayda bir yönetim kurulu toplantısı yapıyoruz. Babam işin finansman kısmına bakıyor. Üretim işini daha sağlıklı yürütmek için ödemeler kısmına pek karışmak istemiyorum. Çünkü o zaman mesaim çok bölünüyor.

Bünyenizdeki diğer şirketler neler?

Erdem Yayınları ve Erdem Pazarlama'dan başka Sahra Sanat Evi adında bir şirketimiz daha var. Yetenekli sanatçı ve grafiker kadrosuyla bu şirketimiz, sanatsal üretim ve organizasyon işi yapıyor. Erdem Yayınları'nın sanat işlerini de yapan Sahra Sanat Evi, farklı iş ortaklarıyla dışarıya da hizmet veriyor. Ayrıca daha özel alana pazarlama yapan başka bir pazarlama şirketimiz de faaliyetlerini sürdürüyor.

Eşinizin sizin işinizle ilgisi var mı?

Eşim, bilişim sektöründe proje müdürü olarak çalışıyor. Burada kendisini saygıyla anmak durumundayım. Doktora çalışmam sırasında oğlum 3 yaşındaydı. Dolayısıyla eğer eşimin desteği olmasaydı; iş, eş, annelik ve eğitimi birarada yürütemezdim. Her zaman eşim bana, 'Babanız size güzel bir işletme ortamı hazırlamış, burası sizin için bir nimettir, bütün kardeşler olarak ona sahip çıkın' tavsiyesinde bulunur. Her yaptığım işte ve projede ben onun varlığını arkamda hissederim. Ayrıca eşim benim gizli danışmanımdır. Yazdığım bir şeyi herkese gösteririm, en son onun da görmesini sağlarım. Görüşleri çok isabetlidir.

Yard. Doç. Dr. Durmuş HOCAOĞLU
dhocaoglu@gmail.com

Esnaf Tekâmül Ettirilmeli

Bâzı istisnâî alanlar hâriç, esnaflık, git-gide, daha ziyâde, bir miktar sermâyesi olan ve belirli bir kariyer, meslek edinemeyenlerin işi olmaya yüz tutmuştur. Esnaflık eğitiminden, tecrübesinden, töre, ve geleneğinden, kültüründen habersiz olarak bu mesleğe girenler, bu geleneği ve kültürü tahrip etmişlerdir, hâlâ da devam etmektedirler.

Giriş

Ülkemizde esnaflık, geleneksel olarak kökleri en sağlam, tarihî olarak en eski, en kıdemli ve istihdam ettiği çalışan nüfus îtibâriyle de en hacimli iş ve meslek alanlarından birisi, hattâ birçok bakımdan en önde gelenidir. Ancak hemen herkesçe bilinen bu gerçeğe karşılık, yine aynı şekilde bilinen fakat pek o kadar açık ve seçik bir şekilde dile getirilmeyen bir başka gerçek de, bu kadar ehemmiyetli ve kıdemli bir meslekte ciddî boyutlarda olduğu söylenebilecek bâzı meselelerin mevcûdiyetidir. Vâkıa bu meselelerin henüz bir kriz niteliğinde olduğu iddia edilemez kuşkusuz; ancak, küçümsenmesi, hafifsenmesi ve kendiliğinden normal ve tabii mecrâsını bulup sağlam ve sağlıklı bir yeniden yapılanmaya kavuşacağının beklenmesi de pek o kadar doğru olmasa gerektir; tam aksine, hemen her ciddî toplumsal meselede olduğu gibi, kendi hâline bırakılmaya devam edildiği müddetçe daha da ilerlemesi ve kronikleşmesi söz konusu olabilecektir ki işte bu, “kriz” denen hâlin ortaya çıkması olacaktır. Fikrimize nazaran, ilkin, esnaflık mesleğinde ve esnaf sınıfında ciddî birtakım meselelerin mevcut olduğunun açık bir yüreklilik ile kabûl edilmesi gerektir; nasıl ki – biraz ağır gibi görünecek bir metafor olmak bahasına - hasta olan hastalığını kabûl etmediği müddetçe tedâvi olma ve halâs bulma imkânını da elde edemeyecek olursa, esnaflıktaki meselerin reddedilmeleri de, daha da büyümelerinden ve belki de bir gün tedavi edilemezlik sınırına dayanmalarından başka bir sonuç vermeyecektir.

Biz bu kısa yazıda, bu meselelerin sâdece bir meslek olarak esnaflık ve bir toplumsal tabaka olarak esnafların kendi alanınına indirgenemeyeceğini, sonuç olarak bütün toplumumuzu yakından ilgilendirmeleri hasebiyle bir yerde hepimizin ortak kaygısı olması gereken bu meselelere, ana hatlarıyla ve kalın çizgilerle bir temasta bulunmakla yetineceğiz.

İmdi; bu yazıda söz konusu bu meseleler kümesini, birisi ekonomik ve diğeri de meslekî ve kültürel olmak üzere, iki ana başlığa taksim edeceğim.

I. Bir İstihdam Alanı Olarak ve İş Kapasitesi Bakımından Esnaflık

Hemen her ülkede olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik ve toplumsal bakımdan en başta gelen konulardan birisinin istihdam ve buna bağlı olarak işsizlik olduğu bilinen bir husustur. Sanâyi toplumlarının bile tam olarak halletmeye muvaffak olamadığı ve hattâ zaman-zaman en fazla gelişmiş olanlarında dahi kriz niteliği kazanabilen bu problem, bilhassa Türkiye gibi ülkelerde birçok bakımdan daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde istihdam ve işsizlik probleminin – gizli ve açık işsizlik de dâhil olmak üzere - kendisini hemen-hemen her alanda çok bâriz bir şekilde açıkça ortaya koymakta bulunduğu bir gerçektir; son zamanlarda iyiden iyiye artış gösteren beyaz yakalılar, işsizliğin vasıflı veya vasıfsız elemanlara varıncaya kadar birçok toplum kesimini saran ve giderek tırmanan bir problem olmaktadır.

İmdi; istihdam meselesinin yol açtığı meselelerden birisi, bâzı mesleklerde ortaya çıkan aşırı yığılma olmuştur. Bu yığılmanın hemen herkes tarafından bilinen ve bu sebeple de sık-sık tartışmalara ve yakınmala-

ra konu edinilen kesimler arasında, Kamu Çalışanları olarak da anılan Devlet Memurları ve bir nevi memur niteliği taşıyan Devlet İşçileri adetâ herkesin gözünün önünde arz-ı endam edercesine vitrinde durmaktadır. Bunlardan ilkinin sayıca değerinin, OECD tarafından yayınlanan bir raporda, dünya standartlarına göre "fazla" bulunmadığı belirtilmiş olmasına rağmen, yine de, Türkiye'nin mâlî imkânları göz önüne alındığı takdirde, kaldırılamayacak kadar ağır olduğunu söylemek abartı sayılmamalıdır. İkincisine gelince; Devlet işletmelerinde (bir kısmı KİT, bir kısmı da aslında düpe-düz sıradan memuriyet makamında) istihdam edilen işçilerin veya işçi statüsündeki memurların, aslında Devlet ve Toplum için tahammül edilemez, kaynak kurutan ağır bir yük olduğu da âşikârdır. Bunun yanında, Türkiye'de gereğinden fazla olan bir sayı da, hâlâ ülke nüfusunun takrîben %35'ini teşkîl eden ve ekonomik verimi iyiden iyiye düşüşe geçen Köylü sınıfıdır.

İstihdam probleminin, ilk nazarda pek farkedilmemekle ve devlet işçisi ile devlet memuru fazlalığı kadar konu edinilmemekle berâber, doğrudan ve dolaylı olarak tesirlerini gösterdiği alanlardan birisi de, "Esnaflık"ta ortaya çıkmaktadır. Bilhassa aşağı-yukarı belirli olduğu söylenebilecek bir dönemden îtibâren esnaflık, istihdam ve işsizlik problemi ile birlikte farklı bir boyut kazanmaya başlamıştır. Bilhassa 1980 sonrasında üretme çapına göre tüketme hacmi dengesiz bir biçimde genişleyen ve modern anlamda bir üretim toplumu olmayı başaramadığı nisbette daha fazla olarak bir tüketim toplumu olmaya yönelen Türkiye'de, istihdam problemi ile birlikte, esnaflıkta da bâzı tipik problemlerin büyüdüğünü söyleyebiliriz. Bu problemlerin en belli başlılarından birisi, diğer birçok probleme de kaynak oluşturan, esnaflık mesleğinde meydana gelen "aşırı yığılma" olmuştur. Nitekim, muhtelif dallarıyla birlikte esnaflık mesleğiyle iştigal edenlerin sayısal değerinin - sâdece TESK'e kayıtlı olanlarının – beş milyon civârında olması, çok dikkat çekicidir: Memur ve sendikalı ve sendikasız toplam işçi sayısına denk veya biraz üstünde olan bu sayının, ülkemizin ekonomik potansiyelinin üstünde bir rakam demek olduğu da açıktır. Türkiye'nin ekonomik potansiyeli ve alış-veriş kapasitesi göz önüne alındığı takdirde, bu sayının bu ülke için haddini aşkın bir şişkinlik demek olduğu, diğer bir ifâdeyle, mevcut ekonominin çarklarının bunca esnafı beslemeye yetmeyeceği de anlaşılabilir bir husus olacaktır. Ancak, elbette bu yığılmanın sosyo-dinamikleri analiz edilmeden sâdece yakınmanın da bir faydası olmayacaktır; istihdam probleminin bu şekilde sağlıksız da olsa bir tür çözüme kavuşturulamamış olması, belki de diğer ülkelerde görülen türden patlamaların benzerlerinin ülkemizde de yaşanmasına yol açabilecekken, bu vazıyetin bir nevi süspansiyon ve toplumsal rehabilitasyon görevi ifâ ettiğini de düşünmekteyim. Ne var ki, buna mukabil, bu sebebe binâen, bir bakıma, kısmen de olsa iş bulamayanların iş adresi gibi algılanan esnaflık da bu sebeple ciddî şekilde yaralanmaktadır.

Esnaflık, hâlâ ve herşeye rağmen, yine de ülkemizin orta direği sayılabilecek ve muhafazakâr nitelikli olduğu söylenebişlecek olan en önemli toplum kesitinin mesleğidir. Meseleleri ve sıkıntıları çoktur ve günden güne de büyümektedir. Bu meseleler ve sıkıntılar henüz kriz niteliğnde değildir; ancak oraya doğru gidebilir, Bunun içindir ki, mutlaka ve behemehâl ıslah, terakkî ve tekâmül ettirilmelidir.



II. Esnaflıkta Meslek Bilinci, Kültür ve Gelenek Problemleri

Esnaflık ile ilgili olarak dikkat çekilmesini gerekli gördüğüm hususlardan ikincisi ise, meslek bilinci, kültür ve gelenek konularında karşı karşıya kalınan meselelerdir.

Bu noktada, daha birçok meslek alanında da hemen hemen aynıyla görülmekte olması ve köklerinin çok daha derinlere inmesi bakımından, sâdece esnaflık ile sınırlandırılamayacak olan temelli bir toplumsal problem alanımız olan "meslek bilinci"nin ve onun da temelini oluşturan "mesleğinin adamı olma"nın üzerinde az biraz durmak gerektiğini düşünüyorum.

Gelişmemiş cemiyetlerde hemen-hemen her işi yapan "evrensel adam" tipine karşılık, gelişmiş cemiyetlerin temeli olan "işbölüşümü"nün dayandığı kavram "meslek adamlığı"dır. Denebilir ki, bir cemiyetin kalitesi, o cemiyetteki meslek adamlığının kalitesi ile doğrudan doğruya orantılıdır.

İmdi: Mesleğinin adamı, belirli bir mesleği hayâtı ile özdeşleştiren kişi demektir. Sâdece muayyen bir mesleğin îcap ettirdiği rutin işlemleri icrâ eden ve o işlemler sâyesinde maîşetini te'mîn eden değil; hattâ bunlardan da öncelikli olarak, o mesleği iç-



selleştiren, hayâtını, var-oluşunu onunla anlamlandıran kişidir mesleğinin adamı. Bu bakımdan mesleğinin adamı, adetâ o meslekle aşk ile nikâh akdeden ve o nikâha içten gelen bir sadâkat ile bağlı olan üstün ruh sahibi kişi olarak da târif edilebilir. Yâni mesleğinin adamı, alelumum bilinen mânasından daha daha fazla, daha daha derinlikli, daha daha anlamlı bir "şey"dir: O, "mesleğim" dediği şeyin sırtına binerek kendisini taşıtan değil, mesleğini sırtına alarak yükselten kişidir ve asıl mânâsını da burada kazanır: Gerçek ve kâmil mânâsıyla meslek adamı, diğer adıyla "profesyonel", ancak ve yalnız budur: Mesleğini yükselten, ilerleten, tekâmül ve inkişaf ettiren kişi!

Dikkat edilmelidir ki, insanlık, profesyonellerin omuzlarında yükselir.

Mes'eleye bu aslî nokta-i nazardan yaklaştığımızda, "profesyonellik" kavramının da özünü yakalayabilme imkânını elde etmek etmiş oluruz: Profesyonellik, yâni meslek adamlığı, belirli bir meslek üzerinden geçim sağlamaktan önce, o mesleğin içselleştirilmesi, ona hizmet edilmesi; yâni mesleğin arda değil öne alınması, ilerletilmesi, tekâmül ve inkişaf ettirilmesidir; maîşet mes'elesi bundan sonra gelir, hattâ hiç gelmeyebilir de. Söz gelimi, maîşetini diplomasını taşıdığı tabiplik ile te'mîn eden ve fakat tıp ilmini değil, kendisinden hiçbir maddî kazancı olmadığı hâlde kendisini anlamlandırdığı, içselleştirdiği müzik san'atını tekâmül ettiren, ona katkıda bulunan kişi sûretâ profesyonel tabip, amatör müzisyen olarak tanınabilirse de aslında profesyonel müzisyen, amatör tabiptir. Küçük bir suâl mes'eleyi daha anlaşılır kılacaktır: Mehmed Âkif'in şeklî/resmî mesleği "baytarlık"tır; ama merhum üstâdın katkılarıyla zenginleştirdiği, kendisiyle içselleştirdiği var-oluş alanı, dolayısıyla da asıl mesleği baytarlık değil şâirliktir; velev ki o vâdiden bir gelir elde etmiş olsun veya olmasın.

İmdi; bu temel kriteri göz önünde tutacak olduğumuz takdirde, ülkemizde "meslek adamlığı" bakımından çok ciddî bir bunalımın mevcûdiyetini kabûl etmekliğimiz îcap edecektir: Türkiye, birçok meslek alanında, "mesleğinin adamı" olduğu iddia edilmesi hayli zorlamayı gerektirecek meslek mensupları ile doludur; yüksek tahsil ile elde edinilen birçok meslekte, meslek mensuplarının ezici çoğunluğunun mesleklerini yenilenmemiş bilgilerle yürütmeleri buna en en çarpıcı örneklerdendir. Nitekim mühendis, öğretmen, tabip, diş hekimi, hukukçu v.b. mesleklerdeki insanlarımızın çok büyük bir kesrinin mezun olduktan sonra mesleğiyle ilgili ciddî bir yayın tâkip etmemesi, evlerinde bir meslek kütüphânelerinin bulunmaması bundan başka bir mânâya delâlet etmez.

Benzer şekilde, toplumumuzun orta direği olarak nitelendirilen esnafımızın da hâkezâ büyük çoğunluğunun mesleğinin adamı olarak kabûl edilmesi mümkün görünmemektedir; çünkü mesleklerini içselleştirebilmiş değillerdir; işlerini severek, kendilerini adayarak değil, adetâ lûtfen ve tenezzülen yapmaktadırlar; "eli iş'te / gözü oynaşta" misâli, aklında başka bir "meşgale" olan, "ben bu işe düşecek adam mıydım" diye iç geçirerek söylene-söylene direksiyon çevirirken mesleği olduğunu iddia ettiği şoförlüğe kahreden, velî-i nîmeti yolculara karşı gereken saygıyı göstermeyen, arabada müşteriden izinsiz sigara içen bir "sürücü"; dükkânına gelen müşteriyle kâfi derecede ilgilenmeyen bir dükkân işleticisi, bir "profesyonel", yâni "mesleğinin adamı" olarak addedilemez!

* * *

Esnaflık'ta meydana gelen bu nâhoş vazıyetin arkaplanında, esnaflık kültürünün ve geleneğinin aşınmasının ve kendisini yenileyemesinin yattığını söylemek kehânet sayılmamalıdır. Klasik anlamda esnaflık, herşeyden önce belirli bir gelenek üzerine müesses bir kurumdur. Kelimenin tam yerinde mânasıyla, "esnaflık bilinci"nin belirleyici olduğu bu gelenek, her meslekte olduğu gibi, esnaflıkta da öncelikle bir "görev ahlâkı" ile donatılmış olmayı zorunlu kılmaktadır. "Allah rızâsı"nın merkezde olduğu bu görev ahlâkı, her esnafın müşteriden de, devletten de önce Allah'a hesap vereceğinin ruhlara sindirilmesine dayanır; O, bilir ve bütün içtenliği ile inanır ki, kazançtan da, müşteri memnûniyetinden de önce gelen, kapkaranlık gecede kara ta-



şın üstündeki kara karıncanın ayak izlerini gören, kendisine şah damarından daha yakın duran ve her adımının hesabını soracak olan Rabbi'nin sevgisini ve rızâsını kazanmaktır. Ve yine O bilir ve bütün içtenliği ile inanır ki, işini doğruluk ve hakkaniyet üzere yapan ve doğruluk ve hakkaniyeti de sırf doğruluk ve hakkaniyet olduğu ve sırf Rabbi o sûretle kendisine rahmet nazarıyla bakacağı için içten gelen samimî bir irâde ile tercîh eden esnaf, yarın sâlih kullarla berâber haşrolunacak, Kevser Havuzu'nun başında Hz. Peygamber ile buluşacaktır.

Klasik gelenek ortamında esnaf bu içselleştirilmiş terbiyeyi, usta-çırak ilişkisi içerisinde edinir; bu bir "terbiye"dir, bir "eğitim" değil ve onun için de, bu terbiye ile verilen değerler, esnafın, sırtından çıkarıp atabileceği bir gömlek değil, vücûdunu saran bir deri hükmündedir.

Fakat, geleneklerin erozyona uğradığı bir kültür ortamında, terkedilenlerin yerine aynı fonksiyonu îfâ eden başka gelenekler de ihdas edilemediği için icrâ edilen meslek, sâdece sıradan, bir kazanç elde etme ameliyesinden başka bir değer ve anlam da taşımayacaktır ve nitekim öyle de olmaktadır.

Meslek bilincinin ve görev ahlâkının aşınmasındaki en önemli âmilleri de çok özet olarak söylenecek olursa, belli-başlı şu iki kaynağa ircâ edebilir:

İlkin, istihdam konusunda kısaca değindiğimiz sebeplere binâen, esnaflık, adetâ hemen herkesin yapabileceği bir iş hâline dönüşmüş bulunmaktadır. Nitekim, bâzı istisnâi alanlar hâriç, esnaflık, git-gide, daha ziyâde, bir miktar sermâyesi olan ve belirli bir kariyer ve meslek edinemeyenlerin mesleği olmaya yüz tutmuştur ki bütün bunların netîcesi olarak, "okullu", yâni okul eğitimine dayalı ve endüstriyel üretim ve/veya hizmet esnaflığı dışında, esnaflık, esas îtibâriyle "alaylı", yâni usta-çırak ilişkisi içerisinde gelişmiş ve gelenek ve kültürünü bu şekilde oluşturmuş bir meslek olduğu - daha doğrusu, olması gerektiği - hâlde; yurt dışında işçi statüsünde çalışarak veya çiftini-çubuğunu, arsasını satarak kapital birikimi elde eden ve bu birikimini nerede değerlendireceğini bilemeyen; erken yaşta emekli olduktan sonra kendisine ek iş arayan ve bunlara mümâsil birçok kişi, gecikmiş bir yaşta esnaflığa soyunmaktadır. Bu sûretle, esnaflık eğitiminden, tecrübesinden, töresinden, geleneğinden ve kültüründen habersiz olarak bu mesleğe girenler, bu geleneği ve kültürü tahrip etmişlerdir ve etmeye devam etmektedirler. Hâlbuki esnaflık da ancak belli bir yaştan îtibâren edinilebilen bir kariyerdir; büyük ölçekte, usta-çırak ilişkisi içerisinde kazanılan ve erken yaştan başlayarak sindirilesindirile tekâmül ettirilen bir kariyer. Bunun içindir ki, erişkin bir çağda girişilen esnaflık, esnaflık olamamaktadır.

Bunun yanında, en az onun kadar önemli ikinci bir faktör de, ülkemizde genel olarak yaşadığımız kültürsüzleşme ve geleneksizleşmenin de, daha başka birçok alanda olduğu gibi, esnaflıkta da gelenekleri tahrip eden bir rol üstlenmiş ve meselâ Ahîlik'teki gibi bir esnaflık kültür ve geleneğin yeşerip gelişeceği ortamları kökünden kurutmuştur.

Sonuç olarak diyebiliriz ki: Esnaflık, hâlâ ve herşeye rağmen, yine de ülkemizin orta direği sayılabilecek, hâlâ ve herşeye rağmen, yine de muhâfazakâr nitelikli olduğu söylenebişlecek olan en önemli bir toplum kesitinin mesleğidir. Meseleleri ve sıkıntıları çoktur ve günden güne de büyümektedir. Bu meseleler ve sıkıntılar henüz kriz niteliğnde değildir; ancak oraya doğru gidebilir de. Bunun içindir ki, mutlaka ve behemehâl ıslah, terakkî ve tekâmül ettirilmelidir; hepimizin bu orta sınıfa ihtiyâcı var, hem de mübrem bir şekilde; ama O'nu bu hâliyle zaten kamburu çıkmış belimizde daha ziyâde taşıyamayız.



Dr. End. Müh. Ahmet Talat US
ahmet_us@hotmail.com

Tekstilde Oyunun Sonuna Gelindi!

Tekstilde artık oyunun sonuna gelindi. Sektör önde gelenlerinin geçtiğimiz günlerde Başbakan'la görüşürken hâlâ aşırı değerli Türk lirasından yakınmaları, maalesef gelinen noktanın ve geleceğin nasıl şekillenmekte olduğunun farkında ol(a)madıklarını gösteriyor. Kazanılan hâsıladan Ar-Ge ve insan kaynağına yatırım yapmayacak, dünya genelinde aktif bir tedarik ve pazarlama ağı kurmayacaksın... Sonra da, sektörün geleceğinden endişelerini dile getireceksin.

Bu yazıda, uzun yıllar ev tekstili sektöründe yöneticilik yapmış, Ev Tekstili sektörü sivil toplum kuruluşları yayın organlarında bilimsel makaleler yazmış ve 2003-2004'de İtalya'da "İtalya'nın KOBİ politikaları ve Türk sanayi için bir perspektif" konusunda akademik çalışmalarını yürütmüş bir araştırmacı olarak tekstildeki geneli yansıtması açısından ev tekstili sektörüne eleştiriel bir bakış yöneltmek istiyorum. Problemi ve vahameti ne kadar net tanımlarsak o denli çözüme yaklaşırız. Ayrıca kendi probleminize dışardan bakınca içerdeyken göremediklerinizi de fark eder hale geliyorsunuz. Bu nedenle durumumuzu ortaya koyarken İtalya örneğine başvuracağız.

1990'lı yıllar boyunca Ev Tekstili sektörü, Türkiye ihracatının lokomotiflerinden birisi olmuştur. Ancak 2000'lerin değişen iş koşulları ve Çin'in baskısı, sektörü -biraz gelecek projeksiyonu taşıyan herkesin önceden gördüğü üzere- beklenen şekilde etkilemiştir. Sektörden çekilmeler başlamış, üretim ucuz uzak doğu ülkelerine kaymaya başlamıştır.

İtalya'da birkaç taksi şoförü bir araya gelip arabalarını satarak, brode makinası alıp sanayici olamazlar. Ticaret ve sanayi odaları ya da esnaf ve sanatkâr, cemiyetleri isteyenin istediği sektöre girmesine izin vermez. Sistemi bizden, Ahi'likten almışlardır, usta izin vermeden değil yabancı biri, çırak dahi sokağın bir başına tezgâh/dükkân açamaz. Böylece haksız rekabet ve taklitçilik engellenmiş olur.

Maalesef fasonculuk böyledir: Yabancının dizaynı, yabancının uzun vadeli kredilerle desteklediği makinası, yabancının fuarı, yabancının markası...

Fason üretimde oyunun ilk kuralı şudur: Yabancı daha ucuz üreteni bulduğu anda terk eder.

Siz de makine parkınızı fasonun kaydığı yere kaydırır, ya da oraya satarsınız. Oyunun iki kuralı daha var, ama onu yazının sonunda vereceğim.

Kural buyken ve herkesçe de bilinirken bugün başka sonuç beklemek akıllı işi bir davranış olmasa gerek. Bugün artık oyunun sonuna gelindi. Sektör önde gelenlerinin geçtiğimiz günlerde Başbakan'la görüşürken hâlâ aşırı değerli Türk lirasından yakınmaları maalesef gelinen noktanın ve geleceğin nasıl şekillenmekte olduğunun farkında ol(a)madıklarını gösteriyor. Fason zihniyet hâlâ ayakta.

Değersiz para birimi ve teşvikler ile ihracat desteklenecek, kazanılan hasıladan AR-GE ve insan kaynağına yatırım yapılmayacak, sadece birkaç Rus, ABD, ya da Avrupa müşterisine fason üretim yapıp marka olmayacaksın, dünya genelinde aktif bir tedarik ve pazarlama ağı kurmayacaksın, 1990'larda kâr marjı yüksekken dikkate almadığın kalite, maliyet düşürme çalışmaları, bilgi yönetimi ve randıman artırıcı faaliyetleri bugün dahi yatırım değil de maliyet olarak göreceksin, aile şirketleri olarak aile kültürü ve şirket kültürünü karıştıracaksın, her düzeyde işe karışıp "One man show" sergileyeceksin ve bugün sektörün geleceğinden endişelerini dile getireceksin.

İlginç bir durum zira endişelenmek tedbir alanlara mahsus bir hareket olmalı, değil mi?

Tekstilde İtalyan Deneyimi

İtalya, İkinci Dünya savaşından yenik çıkan ve Almanya ile birlikte askeri gücü sınırlanan, yer altı kaynakları olmayan 55 milyonluk bir endüstri ülkesi. 1950'lerde başlayan serbest piyasa ekonomisi tecrübesinin adı: 'Made in Italy'.

Kalite, moda, dizayn ve KOBİ ölçeğinde işletmelerin akla geldiği, yüksek sesle ve el kol işaretleriyle konuşan heyecanlı insanların ülkesi. Roma'dan aldığı sistemli ve

planlı hareket etme disiplinini, kültürel mirasıyla birleştirerek endüstrileşmiş dünyanın en zengin 7 devleti içinde yer alan bir ülke.

İtalya denince akla ilk gelen sektör şüphesiz moda ve tekstil sektörüdür. İtalya tekstilde markadır; çünkü;

√ İtalya endüstrisi KOBİ'lere dayanmaktadır. Yani 250 kişiden az çalışan istihdam eden işletmelere. KOBİ'lerin en önemli özelliği esnekliktir; böylece değişen şartlara kolay adapte olabilmektedirler. Sanayicinin amacı işi büyütmektir, insan sayısını büyütmek değil. Böylece hantallaşmazlar.

√ İtalya'da KOBİ'ler güçlüdür, KOBİ'lerin ülkenin kredi pastasından aldığı pay %40 dolayındadır. Bizde bu oran KOSGEB verilerine göre %2'dir. Maalesef kredi pastamız on yıllar boyunca devlet bankaları aracılığı ile boşaltılmış ve belli sermaye kesimlerine aktarılmıştır.

√ KOBİ'ler değer zinciri oluşturmaktadırlar. Örneğin siz bir brode işletmesi iseniz bir de iplik işine girmezsiniz, konfeksiyonu fasona verir ve boyahane kurmazsınız. Herkes birlikte kazanır ve kapasite kullanım oranları bize göre çok yüksektir.

√ Herkes kendi esnek yapısı içinde fakat bilgi, termin ve kalite bazlı çalışır. Tüm değer zincirinin ortak vazifesi de kendi işinde uzmanlaşma ve katma değerli üretim gerçekleştirmektir. Çünkü, 'Made in Italy' dünyanın her yerinde amansız bir rekabetle karşı karşıyadır. Tüm sektör geleceğin katma değerli üründe olduğunun bilincindedir ve zincirin tüm halkaları işinde uzmandır.

√ Tabii yıllardır kalifiye elemana yatırım yapıldığından ve bilgi temelli çalışıldığından bugün katma değerli üretimin alt yapısı olan entelektüel sermaye güçlüdür. Kuşaktan kuşağa devrolan bir bilgi birikimi vardır. Bir işletmenin üretim modelini ve ürünlerini kopyala yabilirsiniz. Ancak çalışanlarının kafalarını kopyalamak mümkün değildir ve maalesef insan kaynağı da bir-iki kitap okumakla kısa sürede yetişmemektedir.

√ İnsan onuru ve insanca yaşama hakları na uymayan bizdeki gibi bir asgari ücret uygulaması yoktur. Böylece işverenler, asgari ücretle çalışanlardan ayrıca randıman ve motivasyon beklemek gibi akıl almaz ve imkânsız beklentiler içinde de değillerdir. İnsana kaynak olarak bakılır maliyet kalemi olarak değil.

√ Kaliteli iş kaliteli çalışan gerektirir. Kaliteli eleman da eğitimle yetişir. İtalya'da şirketler okul kimliğindedirler. Benetton akademi dışarıya dahi hizmet verir.

√ İtalya'da sendikalar klişe sol söylemler üretmek yerine örneğin millî gelirden

Türkiye'de Ne Yapılabilir?

İtalya'nın nasıl başardığına dair listeyi uzatmak mümkün. Şimdi gelelim "ne yapılabilir ?" sorusunun çok genel cevabına:

√ Öncelikle bugüne kadar kendi desen dairesini oturtmamış, etrafı kopyalamış, her işi kendi yapmaya çalışmış, bilgiye önem vermemiş, kalitesini artırmamış, servet yapmış olanlar elenecek. Onlar için yapacak bir şey yok. Bu da, yazının başında sözü geçen işin ikinci kuralı.

√ Belli alt yapı çalışmalarını yapmış olanlara gelince; üretici kimliğinden hızla dünya ölçeğinde satın alma ve pazarlama yapabilen, global düşünen ama yerel hareket eden ağ tipi örgütlenmeli işletmelere dönüşmek zorundalar. Bu değişim süreci alışık olmadıkları kadar profesyonel ve aile dışı çalışanlar gerektirecektir. Daha fazla yetki devri ve karar almaya profesyonellerin katılımı söz konusu olacaktır.

√ Standart işler hızla tasfiye edilmeli ve sermaye kaynakları İtalya örneğinde olduğu gibi uluslar arası değer zincirine dahil olan firmalarla işbirliği yapmaya, ya da onlarla ortak olmaya sevk edilmelidir. Yabancı sermaye gelişi ile bu sürecin hızlanması beklenebilir..

√ Ev tekstili için asıl konu markalaşma olmalıdır.

√ Yeni işletmeler az adamla çok iş yapan ve eğitime önem veren işletmeler olacaktır.

√ Fonksiyonları değil, süreçleri yönetmeli.

√ Rakipleri sürekli geride bırakmanın tek yolu olarak sürekli yenilikçiliği benimsemektir.

√ Entelektüel sermayenin en önemli rekabet unsuru olduğunun bilincinde olmalı.

√ Düşey ve daha az hiyerarşik bir yapıyı benimsemeli.

√ Yüksek katma değerli mal ve hizmet lere yönelmeli.

√ Hizmet kontrolüne önem vermeli.

Bunlar çok genel hatlarıyla "ne yapılabilir ?" sorusunun cevabı. "Nasıl yapılacak?" sorusunun cevabı ise bu sayfalara sığmaz. Ve bugünden sonra "nasıl ?" sorusunun cevabı paraya bakacaktır. Çünkü bilgi çağında en öenmli kıt kaynak emek, sermaye ya da hammadde değil bilgidir; ve bilgi de pahalıdır. Pahalıdır çünkü hiç olmadığı kadar hayatidir.

Sanayicimiz bilgiye para vermeye hazırlansın, bu da oyunun son ve hayatî kuralı.



Ar-Ge'ye ayrılan payın düşüklüğü sebebiyle greve giderler, kalkınma için fikir üretirler.

√ İtalyan sanayicisi ve tüccarı "servet" değil "sermaye" yapma peşindedirler. B u yüzden Rusya krizi ile beraber Lale'li piyasası gibi bir gecede batan piyasaları yoktur. 200 bin dolarlık ilk ihracatla beraber 100 bin dolarlık araba almazlar. Likiditeye çok önem verirler.

√ Genel olarak İtalyan sanayisi işletmeleri aile işletmeleridir ve halen "Baba" işin başındadır. İkinci dünya savaşının yıkımını yaşamış ve bu yüzden tasarruf ekonomisi uygulayan tutumlu kurucu patronlar iş başındadır. Dünya çapında iş yapan markaların sahipleri üst sınıf Fiat veya Lancia'ya binerler. Halen ikinci kuşağın lüks merakından şikayetçidirler.

√ Ülke çapında sanayiciler sivil toplum kuruluşları olarak örgütlenmiş olup, üniversitelerle işbirliği halinde aile işletmelerinde ikinci kuşağa geçiş problemleri üzerinde kafa yorarlar.

√ İtalya standart işleri giyimde İspanya'ya, ev tekstilinde ise Çin'e bırakmıştır. Çünkü parası olan herkes standart işi zaten yapabilecek konumdadır artık. Ülke imajı gücünü de arkalarına alarak parası olan herkesin yapamayacağı katma değerli işlere yoğunlaşmışlardır. Marka olmayı başarmaları, basit şeyleri dahi pahalıya satabilmelerine ayrıca imkân sağlamaktadır. Önemli olan Marka sahibi olmaktır, makinaya herkes sahip olabilir.

√ Ülke imajı güçlüdür çünkü bizdeki gibi kendi dilini konuşan bir coğrafyayı bile hele hele ucuz hammadde ve işçilik konusunda tedarikçi olarak onlardan yararlanabilecekken hileli ticaretle küstürme başarı sızlığını hiçbir coğrafyada sergilememişlerdir. Dünyanın her yerinde, 'Made in Italy' aynı mesajı verir: Farklı, kaliteli, şık...

√ Devlet yerel yönetimleri güçlendirmiş ve merkezde koordinatör vazifesi ifa etmektedir.

√ Belediye başkanları, bölgenin endüstri bölgelerinin yöneticileri, sanayi ve ticaret odası başkanları ve bilgi üreten akademilerin hocaları protokollerde en öndedirler.

√ Dizayna, teknolojiye, sanata ve sanatçıya çok önem verilir. Bu sistemli bir faaliyettir. Daha anaokulu çağından itibaren yenilik yapabilecek kabiliyette insanlar yetiştirilmeye başlanır.

√ Ezber bizdeki gibi bir eğitim metodu değildir. Ezbere dayalı metotlar olmadığından hemen hiçbir alanda taklitçilik de yoktur. Çalışanlar analitik düşünme yeteneğine sahiptirler.

√ Herkes doktora yapamaz. Zaten doktora tezlerini de sanayi ile beraber planlayan bir bakanlık vardır ve hoca talebesiyle bir araya gelip kimsenin işine yaramayacak bir tezle 2 yıl uğraş(a)maz. Yapılan her tez ülkenin bir projesidir ve ülkenin entellektüel sermayesine bir katkıdır. Bir işe yarar. İtalya'da Üniversitenin amacı nitelik üretmektir, işsiz nicelik değil.

√ İngilizce dil eğitimi ve üniversite hazırlık süreci sistematik bir rant kapısı değildir. 55 milyonluk ülkede üniversite sınavı da yoktur. Sanayi güçlü olduğundan teknik lise ağırlıklı eğitimi bitiren hayata atılır ve üniversite kapısında yığılma olmaz. Mühendis kadronun yanında güçlü bir pratisyen orta kademe vardır.

√ Ev tekstili sektörünün sivil toplum örgütlenmeleri yemekli toplantı haricinde akademisyenlerle ciddi çalışmalar içinde bilgi üretirler. İtalya'da bu tip kuruluşların yayın organlarında bilimsel makaleler yer alır, nereleri gezelim, hangi arabanın test sürüşü daha iyi, hangi gurme ne yemeyi tavsiye ediyor gibi konular başka dergilere bırakılmıştır.

√ İtalya'da birkaç taksi şoförü bir araya gelip arabalarını satarak brode makinası alıp sanayici olamazlar. Ticaret ve sanayi odaları, ya da esnaf ve sanatkar cemiyetleri isteyenin istediği sektöre girmesine izin vermez. Sistemi bizden, Ahi'likten almışlardır, usta izin vermeden değil yabancı biri, çırak dahi sokağın bir başına tezgah/dükkan açamaz. Böylece haksız rekabet ve taklitçilik engellenmiş olur.

√ Sektörel fuarlarda akademisyenler ve sektör ileri gelenleri seminer oturumlarında örneğin markalaşma süreci ile ilgili bir sunum yaparlarken sektör katılımcıları onları dinlemeye gelirler. Bizdeki gibi meraklı öğrencilere konuşmazsınız ve iş adamlarının seminer katılımı manken defilelerine rağmen iyi düzeyde gerçekleşir !

√ İtalya'daki iş adamı için örneğin üretimle ilgili olarak TPM(toplam verimli bakım), pazarlama ve satış ile ilgili olarak CRM(müşteri ilişkileri yönetimi), insan kaynağı yönetiminde MBO (hedeflere göre yönetim), yönetim kalitesi konusunda TQM (toplam kalite yönetimi), ISO 14001, MRP, SAP... ve daha nice bilimsel teknik en azından birkaç cümle ile de olsa bir şeyler ifade eder.

√ İtalya'da enflasyon ve rant ekonomisinden faydalanarak büyümüş tesadüfi sanayici yok denecek kadar azdır. Rekabetin içinden yetişmiş ve kolay para kazanmaya alışmamış bir sanayi vardır.

BİZİM 20 YILLIK EMEĞİMİZ, SİZİN BİTMEYEN BEREKETİNİZ.



Biz 20 yıl önce Türkiye'yi faizsiz bankacılık sistemiyle tanıştırdık. Tasarruflarını faizsiz sistemde değerlendirmek isteyen vatandaşlarımızın birikimlerini milli ekonomimizin emrine tahsis ettik, topladığımız fonlarla reel ekonomiyi finanse ettik. Biz hepsinden önemlisi tam 20 yıldır on binlerce insanımızın geceleri huzurla uyumasını sağladık.



ALBARAKA TÜRK
"Faizsiz Kazanç"

444 5 666
albarakaturk.com.tr

SYSTEM CERTIFICATION ISO 9001:2000 SGS